

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení existenčních a rozvojových možností konkrétní firmy

Assessment of Existential and Development Prospects of a Particular Firm

Student: Bc. Markéta Kotrlová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29.4.2011

.....
Bc. Markéta Kotrlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za jeho čas a odborné rady při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Charakteristika konkrétní firmy	5
2.1	Struktura firmy	5
2.2	Pracovníci firmy	6
2.3	Zákazníci firmy.....	6
2.4	Zakázky firmy.....	7
2.5	Hospodářská situace firmy	8
2.6	Problémy, s kterými se firma potýká.....	9
2.7	Shrnutí	9
3	Metodologická východiska diplomové práce	11
3.1	Postup řešení.....	11
3.2	Pojetí malých a středních firem	12
3.2.1	Znaky malých a středních firem	12
3.2.2	Význam malých a středních firem	13
3.2.3	Omezení malých a středních firem.....	14
3.3	Metody zabývající se rozvojem firmy	15
3.3.1	Výběr metody, která bude použita pro řešení diplomové práce.....	17
3.4	Model excelence EFQM.....	18
3.4.1	Význam modelu excelence EFQM	18
3.4.2	Základní koncepce excelence	18
3.4.3	Charakteristika a popis modelu excelence EFQM	19
3.4.4	Obsah a struktura modelu excellence EFQM.....	20
3.4.5	Kritéria modelu excelence EFQM.....	21
3.4.6	Sebehodnocení podle kritérií modelu excelence EFQM.....	30
3.5	Hodnocení modelu excelence EFQM podle schématu RADAR.....	31
3.5.1	Popis jednotlivých prvků schématu RADAR.....	31
3.5.2	Matice bodového hodnocení RADAR	32
3.6	Doplňující metody	33
3.6.1	Metoda dotazníku	33
3.6.2	Metoda rozhovoru	33
3.7	Postup aplikace vybrané metody	34
3.8	Charakteristika literárních a dalších zdrojů	39

3.9	Shrnutí	39
4	Aplikace metody EFQM v konkrétní firmě.....	40
4.1	Hodnocení firmy MAKYTA	40
4.2	Vyhodnocení kritérií a sumarizování bodů	59
4.3	Úroveň naplnění kritérií.....	61
4.4	Shrnutí	63
5	Návrhy a doporučení k existenčním a rozvojovým možnostem firmy	65
5.1	Soubor návrhů pro konkrétní firmu	65
5.2	Doporučení priorit k realizaci návrhů.....	76
5.3	Shrnutí	77
6	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury.....	81
	Seznam zkratk	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice životaschopnosti firmy. Zaměřím se především na posouzení existenčních a rozvojových možností konkrétní firmy.

Každá firma v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založena, rozvíjí se, roste, ale rovněž se potýká s problémy, které musí řešit. Pokud se firmě daří zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím prostředím, prosperuje. V opačném případě stagnuje nebo dochází k jejímu zániku. Posledně uvedenou fázi, tj. zánik, si však žádná firma nepřejí. Proto je důležité, aby si podnikatel v každém stádiu růstu firmy stanovil vizi a cíle, kterých chce dosáhnout. Chce-li si firma dlouhodobě udržet své místo na trhu, musí se neustále vyvíjet, zdokonalovat a přinášet pro zákazníka něco nového, co uspokojí jeho potřeby. Vynikajících výsledků firma dosáhne za podmínky maximální spokojenosti všech zainteresovaných stran a především zákazníků. Neboť spokojený zákazník znamená pro firmu úspěch a právě dostatek zákazníků je faktor, který napomáhá firmě jednak k zachování její existence a jednak k dalšímu rozvoji.

Dané téma je vztaženo k časovému období 2010-2011 a přímo na konkrétní firmu, která působí v odvětví stavebnictví. Ve firmě jsem v rámci zpracování této práce sledovala současný vývoj firmy a aplikovala vybrané metody pro analýzu a její vyhodnocení. Stěžejní metodou pro zpracování komplexní analýzy je model EFQM. Jelikož mi z důvodu anonymity firmy nebyl udělen souhlas ke zveřejnění její identity, budu v diplomové práci označovat firmu pod fiktivním názvem MAKYTA.

Cílem diplomové práce je prověřit životaschopnost konkrétní firmy podle vybraných metod. Na základě aplikovaných metod určit silné stránky firmy a oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení a navrhnout firmě doporučení k dalšímu možnému rozvoji.

Diplomová práce je tvořena z šesti kapitol. První kapitola, kterou je úvod, prezentuje danou práci stručně v uceleném pojetí. Druhá kapitola popisuje charakteristiku konkrétní firmy, která byla pro zpracování této práce zvolena. V rámci této části práce bude představena podnikatelská činnost dané firmy, její struktura, pracovníci, zákazníci, hospodářská situace či problémy, se kterými se firma potýká.

Třetí kapitola je věnována metodologickým východiskům diplomové práce. Jelikož konkrétní firma vykazuje typické rysy malých a středních firem, bude uvedeno pojetí, znaky, význam a omezení malých a středních podniků. Dále v této kapitole představím metody, které se zabývají výkonností a rozvojem firmy. Tyto metody budou posouzeny a bude vybrána metoda nejvýhodnější pro řešení této práce, která bude následně podrobněji charakterizována. Konkrétně budu definovat význam metody, základní koncepci, strukturu a popíšu i jednotlivá kritéria modelu. Dále uvedu postup aplikace vybrané metody a charakteristiku literárních a dalších zdrojů, ze kterých jsem pro zpracování diplomové práce vycházela.

Čtvrtá kapitola se zabývá samotnou aplikací metody EFQM ve firmě MAKYTA. V aplikační části budou postupně zhodnocena jednotlivá dílčí kritéria modelu excelence EFQM, tak jak jsou v dané firmě používána. Hodnocení je založeno na důkazech a skutečnostech, které byly zjištěny na základě provedených průzkumů v této firmě. Po celkovém zhodnocení firmy budou vyvozeny silné stránky a oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení.

Pátá kapitola bude věnována návrhům a doporučením k existenčním a rozvojovým možnostem dané firmy. Šestou kapitolou je potom celkový závěr.

Diplomová práce se soustřeďuje na konkrétní problémy firem, působících v oblasti stavebnictví. Firmy podnikající v odvětví stavebnictví totiž těží svůj profit především ze sezónních prací. V zimním období dochází u těchto subjektů přirozeně k útlumu realizovaných zakázek a tyto se tak potýkají s nedostatkem prací, potažmo s existenčními problémy.

Tím pádem lze chápat tuto diplomovou práci jako sumář originálních návrhů vedoucích k optimalizaci jednotlivých činností ve vazbě na aktuálně zjištěné poznatky, čímž bude dosaženo vyššího využití potenciálu firmy nutného pro úspěšný boj s konkurenty na trhu.

2 Charakteristika konkrétní firmy

V této kapitole představím firmu MAKYTA¹, která je předmětem analýzy diplomové práce. Uvedu předmět činnosti firmy, její strukturu, personální složení, okruhy zákazníků, hospodářskou situaci, problémy s kterými se firma potýká aj.

Firma byla založena roku 2003 soukromou osobou, která podniká na základě živnostenského oprávnění.² Jedná se o malou firmu, která má jednoho majitele a 12 zaměstnanců. Svým zákazníkům nabízí produkty a služby v odvětví stavebních prací, se zaměřením převážně na zemní práce a povrchové úpravy. Mezi činnosti firmy patří např. výstavba komunikací, chodníků, dětských a sportovních hřišť, inženýrské stavby, vodohospodářské stavby, demoliční práce, autodoprava, zimní údržba aj. Regionální působnost firmy je převážně ve Zlínském kraji.

Jak uvádí majitel, v současné době má firma vybudováno stabilní zázemí, v podobě řady speciálních strojů a mechanizace, vlastní servisní dílny a rovněž disponuje kvalifikovanými pracovníky na různých stavebních profesích. Díky tomu dokáže přinášet netradiční technologické postupy zrychlující výstavbu, a současně respektující životní prostředí. Základním hlediskem při realizaci staveb je dosažení vysoké kvality díla a dodržení termínu výstavby v rámci dohodnuté ceny a tím i uspokojení zákazníků v nejvyšší možné míře.

2.1 Struktura firmy

Jelikož se jedná o malou firmu, odpadá složitá organizační struktura. Je zavedeno jednoduché uspořádání, které se dělí na sekretariát, ekonomický úsek, obchodní úsek a výrobu. Ekonomický úsek zahrnuje účetnictví, mzdové účetnictví, finance aj. Obchodní úsek se zabývá veškerou obchodní činností související s danou zakázkou, mezi něž patří především získávání zakázek, zpracování rozpočtů, obchodní vztahy aj. Úsek výroby je dobré blíže specifikovat. Firma se zaměřuje na stavební práce, znamená to, že nevyrábí výrobky –

¹ MAKYTA je v diplomové práci používán jako fiktivní název konkrétní firmy.

² Podnikání na základě živnostenského oprávnění upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

movitosti, ale zhotovuje stavby, jedná se tudíž o nemovitosti. Do tohoto úseku patří jak dělníci, stavbyvedoucí, tak i strojníci a řidiči. V tomto úseku je zaměstnáno nejvíce pracovníků.

Výše jsem pospala činnosti, které mají na starosti jednotlivá oddělení. To nevylučuje, ale fakt, že firmu jako celek řídí majitel, který je zapojen do všech činnosti ve firmě a to jak na ekonomické, obchodní i výrobní úrovni. Majitel důkladně promýšlí veškeré činnosti, které ve firmě probíhají, nese odpovědnost za bezvadný průběh realizace staveb, zabezpečuje firmu dostatkem zakázek, motivuje a řídí pracovníky. Veškerý rozvoj firmy, záleží právě na osobnosti majitele.

2.2 Pracovníci firmy

V současné době pracují ve firmě stálí zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi, kteří tvoří kvalifikovaný, odborně zdatný tým. K udržení pracovníků je potřeba vytvářet stabilní zázemí a především je motivovat k práci. Ve firmě je uplatňován motivační systém odměňování, založený na výsledcích práce jednotlivce (mzda za vykonanou práci) i celé firmy (roční odměny). Je kladen velký důraz na pravidelná školení zaměstnanců, jedná se především o zaměstnance na profesích řidič, strojník, účetní.

Firma od svých zaměstnanců očekává profesionální přístup k práci, vysoké pracovní nasazení, loajalitu, odpovědnost, důvěryhodnost k vůči firmě, flexibilitu, kreativitu, schopnost týmové i individuální práce aj.

2.3 Zákazníci firmy

Firma má široký okruh zákazníků, tvoří je jak veřejné organizace (města, obce, státní podniky), ale také soukromé firmy a fyzické osoby, které vyhledávají spolehlivou a odbornou firmu k realizaci stavebních prací. Zákazník je konečným hodnotitelem kvality produktů a služeb, a proto jsou zákaznická věrnost, získání podílu na trhu a jeho udržení optimalizovány prostřednictvím plného zaměření na potřeby současných i potenciálních zákazníků. Firma

svým zákazníkům nabízí odborné poradenství k prováděným pracím, záruku kvalitně provedených prací, vstřícné vystupování personálu aj.

2.4 Zakázky firmy

Větší část zakázek, které firma provádí, probíhají na základě výběrových řízení, a to jak veřejné zakázky, tak i zakázky soukromých společností. Aby se firma mohla ucházet o zakázku, musí nejdříve splňovat dané kritéria, jimiž jsou nejčastěji splnění profesních kvalifikačních (výpis z obchodního rejstříku, doklad o oprávnění podnikání), technických (doložení referencí k dané povaze zakázky), finančních (výše pojistného plnění) a ekonomických předpokladů (certifikáty z řad ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18001). Firma MAKYTA není držitelem jakostních certifikátů, ty předkládá prostřednictvím subdodavatelem, což přináší snížený efekt profitu z jednotlivých veřejných zakázek.

Rozhodujícím faktorem pro získání zakázky je tedy především nabídková cena a záruční doba. U větších zakázek je také rozhodujícím kritériem kapitál a pojistné plnění firmy v případě negativních vlivů.

Stavby, které firma provádí, se uskutečňují na základě projektové dokumentace, kterou poskytuje investor. Předem jsou stanoveny podmínky, za kterých budou práce prováděny a to především způsob provádění a materiál, který bude na stavbu použit. Postupy a činnosti, kterými se zakázka zhotovuje, musí být zaznamenávány do stavebního deníku a pravidelně kontrolovány. K zakázce musí být doloženy všechny zkoušky – tlakové, elektrické, plynové, vodovodní apod.

Je nutno zdůraznit, že odvětví stavebnictví spadá do sezónních prací, kdy především v zimním období dochází k útlumu zakázek a stavebních prací, což má samozřejmě negativní finanční dopady na firmu. Jelikož v tomto období klimatické podmínky neumožňují provádět stavební práce, musí firma najít opatření, jak přežít na trhu. Firma proto nabízí především obcím a městům provádění zimní údržby, odklizení a odvoz sněhu.

2.5 Hospodářská situace firmy

Firma je řízena z hlediska výnosů, nákladů a zisku. S finančními prostředky je nakládáno takovým způsobem, aby byla firma schopna své závazky hradit v daném termínu. Pro přehled hospodářské situace jsem se zajímala, jaké složky tvoří výnosy a náklady firmy a jakého dosahuje hospodářského výsledku.³ Výnosy firmy tvoří především výkony plynoucí ze zhotovení zakázek a autodopravy. Náklady firmy jsou převážně za nákup materiálu a poskytování služeb k dané zakázce, pronájem nebytových prostor, mzdy zaměstnanců, splácení leasingu, pojištění vozidel, odvod veškerých daní aj.

Jelikož jsem neměla možnost nahlédnout, jakou výši tvoří výnosy a náklady firmy, nebyl mi znám přesný hospodářský výsledek. Na základě toho jsem se rozhodla sestavit jednoduchý dotazník a o jeho vyplnění jsem požádala majitele firmy. V dotazníku jsem stanovila jednotlivé roky od počátku založení firmy a rozmezí⁴ hospodářského výsledku, viz Příloha č. 1.

Po vyhodnocení dotazníku je patrné, že firma z počátku svého založení v roce 2003 a 2004 dosahovala hospodářského výsledku v rozmezí od nuly do půl miliónu korun. V roce 2005 se firma dostala do ztráty, po zjištění to bylo následkem nákupu nové techniky a malého počtu zakázek. V roce 2006 se situace opět vylepšila a firma dosahovala hospodářského výsledku v rozmezí nula až půl miliónu korun. V roce 2007 a 2008 výsledek hospodaření firmy vzrostl a pohyboval se v rozmezí půl až jednoho miliónu korun. V roce 2009 hospodářský výsledek firmy poklesl a pohyboval se v rozmezí nula až půl miliónu korun. Jak sdělil majitel firmy, tento pokles byl vyvolán nízkým počtem zakázek a špatnými klimatickými podmínkami. V roce 2010 hospodářský výsledek firmy vzrostl a pohyboval se v rozmezí půl až jeden milión korun.

Na základě mého hodnocení, mohu konstatovat, že s výjimkou roku 2005 firma nabývá kladných hodnot. Z tohoto hlediska lze posoudit, že firma dosahuje zisku, který

³Z rozdílů výnosů a nákladů plyne hrubý hospodářský výsledek. V následujících částech této diplomové práce bude pojem hrubý hospodářský výsledek nahrazen pojmem hospodářský výsledek.

⁴ Hospodářský výsledek (HV) byl stanoven v miliónech Kč, v následujícím rozmezí, $HV \leq 0$ tzn. hospodářský výsledek je menší nebo roven nule; $0 < HV \leq 0,5$ tzn. hospodářský výsledek je větší než nula, ale menší nebo roven půl miliónu Kč atd.

ovšem kolísá – např. pokles v roce 2009 a to hlavně v důsledku toho, že firmu a její hospodaření ovlivňují klimatické podmínky a také počet získaných zakázek.

2.6 Problémy, s kterými se firma potýká

Tak jako řada firem, tak i firma MAKYTA se v průběhu své činnosti potýká s řadou problémů, které musí řešit, aby byla schopná přežít na trhu. Na otázku s kterými problémy se firma potýká, jsem oslavila přímo majitele firmy. Hlavní problém je spatřován ve skutečnosti, že stavebnictví spadá do sezonních prací, majitel se tak musí postarat a zajistit práci i v zimním období, aby nebyl nucen k propouštění zaměstnanců. Tuto špatnou situaci prohlubuje i současná situace ve stavebnictví, kdy firma pocítuje nedostatek zakázek, a to jak z důvodu ekonomické situace, tak i v důsledku zvyšující se konkurence. Velkou starost způsobuje také nejasná státní politika.

Dalším častým problémem, s kterým se firma potýká, je dlouhodobá splatnost faktur, ke kterým se v důsledku krize přidává ještě platební neschopnost odběratelů. Firma se tak ocitá v situaci, kdy očekává opožděnou úhradu od zákazníka, a nemá dostatek finančních prostředků, aby řádně a včas splácela své závazky vůči zaměstnancům a dodavatelům. Zálohy na prováděné práce zákazníci neposkytují. Mimo výše uvedené problémy se firma dále potýká s omezenou transparentností některých výběrových řízení, dumpingovými cenami velkých firem, daňovým zatížením aj.

2.7 Shrnutí

Firma MAKYTA působí v lokalitě Zlínského kraje v odvětví stavebnictví se zaměřením převážně na zemní práce a povrchové úpravy. Mezi její činnosti patří např. výstavba komunikací, chodníků, vodohospodářské stavby, demoliční práce, autodoprava aj. Jednou z hlavních priorit při realizaci staveb je dosažení vysoké kvality a dodržení termínu výstavby v rámci dohodnuté ceny a tím i uspokojit zákazníky v nejvyšší možné míře.

Jedná se o malou firmu, která má jednoho majitele a 12 zaměstnanců, kteří tvoří kvalifikovaný, odborně zdatný tým. Zákazníky firmy jsou jak státní organizace (města, obce, státní podniky), tak soukromé firmy a fyzické osoby. Větší část zakázek, které firma provádí, probíhají na základě výběrových řízení, a to jak veřejné zakázky, tak i zakázky soukromých společností.

Firma hospodaří s finančními prostředky takovým způsobem, aby dosahovala zisku a byla schopna hradit své závazky v daném termínu. Její hospodaření a podnikatelskou činnost ovlivňuje řada vlivů a problémů s kterými se firma potýká.

Mezi nejčastější problémy firmy MAKYTA patří:

- sezónnost prací,
- nedostatek zakázek,
- vysoká konkurence,
- závislost na klimatických podmínkách,
- dlouhodobá splatnost faktur,
- platební neschopnost odběratelů (zákazníků),
- daňové zatížení,
- náklady na pracovníky i majitele (odvody sociálního a zdravotního pojištění),
- nejasná státní politika,
- komplikovaná legislativa,
- rostoucí byrokracie (stále vyšší požadavky státu a úřadů),
- omezená transparentnost některých výběrových řízení,
- dumpingové ceny velkých firem,
- míra korupce aj.

3 Metodologická východiska diplomové práce

Tato kapitola je věnována metodologickým východiskům diplomové práce. Konkrétní firma má rysy malých a středních firem, tudíž bude uvedeno pojetí, znaky, význam a omezení malých a středních firem. Dále představím několik metod, které se zabývají výkonností a rozvojem firmy. Na základě zhodnocení bude vybrána stěžejní metoda, která bude podrobněji charakterizována. Definuji význam metody, základní koncepce, strukturu a popíšu jednotlivá kritéria modelu. Dále uvedu postup aplikace vybrané metody a charakteristiku literárních a dalších zdrojů, ze kterých jsem pro zpracování diplomové práce vycházela.

3.1 Postup řešení

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila „Posouzení existenčních a rozvojových možností konkrétní firmy“. Jelikož je práce zaměřena na posouzení firmy, tak zásadní otázkou bylo zvolení firmy, která bude analyzována. Rozhodla jsem se pro malou firmu zabývající se odvětvím stavebnictví. A to z důvodu, že současná situace v odvětví stavebnictví není nejpříznivější a stavební firmy začaly po letech růstu pociťovat nedostatek zakázek, a to jak z důvodu ekonomické situace, tak i v důsledku zvyšující se konkurence. Firma MAKYTA působí na trhu již osm let a je velice zajímavé, s jakými problémy se v průběhu své činnosti potýká a jak se s nimi dokáže vypořádat. Proto jsem se rozhodla právě pro tuto firmu.

Postupem řešení této diplomové práce je poznání a seznámení se s danou firmou, poznání metod, které se zabývají rozvojem firmy, výběr vhodné metody a její aplikování na danou firmu. Na základě provedené analýzy stanovím firmě návrhy a doporučení k jejím existenčním a rozvojovým možnostem. Postup aplikace vybrané metody bude podrobněji popsán v kapitole 3.7.

Při zpracování diplomové práce jsem vycházela z poznatků získaných vysokoškolským studiem, zkušenostmi z praxe, z propagačních materiálů firmy a dostupné odborné literatury.

3.2 Pojetí malých a středních firem

Jak uvádí Veber, Srpová a kolektiv (2008) není situace v případě definování malých a středních firem jednoznačná. Podle statistického pojetí se firmy dělí do tří skupin a to podle počtu zaměstnanců.⁵ Podle doporučení komise EU se firmy dělí také do tří skupin a to podle čtyř kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, roční tržby, hodnota aktiv a nezávislost.⁶ Podle pojetí zákona na podporu podnikání, je členění firem shodné s předchozím členěním a vychází z doporučení Evropské komise. Podle klasifikace ČSSZ, Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje firmy do dvou skupin.⁷

Shrnou-li se výše uvedené skutečnosti pro oblast malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciací se stává počet pracovníků, členění je následující:

- a) mikrofirma – 1-9 pracovníků,
- b) malá firma – 10-49 pracovníků,
- c) střední firma – 50-249 pracovníků,
- d) velká firma – 250 a více pracovníků.

3.2.1 Znaky malých a středních firem

Mikoláš a Folvarčná (2000) uvádí, že malá a střední firma je ovlivňována majitelem, který plní obvykle tři role. Je vlastníkem, manažerem a odborným specialistou firmy. Čas podnikatele, který do podnikání vkládá, aby dosáhl svých cílů, se dělí na složku profesní, administrativní a osobní. Výsledkem vynaloženého času je nový profesní potenciál, obnova duševního a fyzického zdraví a kvalita majitelova života a jeho životních programů.

⁵ A) malá firma – do 20 zaměstnanců; B) střední firma – do 100 zaměstnanců; C) velká firma – 100 a více zaměstnanců.

⁶ A) mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2mil. EUR; B) malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR; C) střední firma do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

⁷ A) malá organizace – do 25 zaměstnanců; b) organizace – s 25 a více zaměstnanci.

Podle Mikoláše a Folvarčné (2000) se malá firma vyznačuje tedy těmito znaky:

- a) vlastník je hlavním manažerem a ručitelem nosné profese ve firmě,
- b) základním reprodukčním mechanismem je obnova sociálně pracovního potenciálu,
- c) finanční řízení je postaveno na optimalizaci peněžního toku.

Jinými slovy lze říci, že vlastník malé firmy se obaluje skupinou spolupracovníků, které profesně vede. Hlavním cílem malé firmy je uspokojení sociálních cílů majitele a zaměstnanců prostřednictvím společné práce.

Malé a střední firmy mají oproti velkým firmám dva atypické znaky:

- malá firma bojuje o práci na trhu práce a jejím ekonomickým cílem je osobní příjem podnikatele a jeho zaměstnanců, oproti tomu velká firma se utkává na trhu produktů a jejím cílem je zisk,
- malá firma má méně pracovníků než je počet funkčních míst, tudíž majitel i pracovníci zastávají ve firmě několik funkcí, což ve velké firmě není nijak běžné.⁸

3.2.2 Význam malých a středních firem

Jak uvádí Veber, Srpová a kolektiv (2008) malé a střední firmy jsou nedílnou součástí ekonomiky a ve struktuře všech firem tvoří drtivou většinu. Svou činností se podílí více než 37 % na tvorbě hrubého domácího produktu, více než 50 % na výkonech a přidané hodnotě a z 60 % zabezpečují zaměstnanost.

Málokdo si uvědomuje, že malé a střední firmy zaručují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů, podnikatelů, dávají šanci k samotné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc a nemohou tudíž dosáhnout monopolního postavení, jsou protipólem ekonomické i politické moci. Lidé, podnikatelé se v těchto podmínkách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malí a střední podnikatelé nesou důsledky úspěchu či neúspěchu. Pro malé a střední firmy není typické, aby byly vlastněny

⁸ Viz Mikoláš, Folvarčná (2000)

zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popřípadě státě.

Malé a střední firmy jsou často svázány s daným regionem, a to proto, že podnikatel v daném regionu zpravidla bydlí. Kromě toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých charitativních, sportovních a jiných akcí. Mnohé malé firmy dotvářejí urbanizaci měst a obcí, modernizují, oživují prostor, udržují či obnovují historické památky.⁹

3.2.3 Omezení malých a středních firem

Veber, Srpová a kolektiv (2008) uvádí, že malé a střední firmy v porovnání s uplynulými lety dosáhly řady pozitivních změn, ale přesto mají a i v budoucnu mít budou v porovnání s velkými firmami řadu omezení. Mezi základní omezení, s kterými se malé a střední firmy potýkají, patří:

- malé a střední firmy mají menší ekonomickou sílu, jedná se především o obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je potřeba velkých investic,
- hůře se vyrovnávají s politickými změnami,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky apod.,
- i když jsou malé a střední firmy definovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů, klade na podnikatele vysoké požadavky apod.

⁹ Viz Veber, Srpová a kol. (2008)

3.3 Metody zabývající se rozvojem firmy

Diplomová práce je zaměřena na posouzení existenčních a rozvojových možností firmy. Proto jsem volila metody, které se zabývají posouzením výkonnosti a rozvojem firmy. Pro porovnání uvedu několik metod, které stručně charakterizují. Po posouzení a porovnání metod vyberu tu, kterou budu v rámci své práce aplikovat na vybranou firmu. Níže představím metody, které se danou problematikou zabývají.

Balanced Scorecard

Autorem této metody jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Jak uvádějí ve své knize, tato metoda slouží k měření výkonnosti podniku a je představována souborem nástrojů, který poskytuje a měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv. Mezi které patří perspektiva finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Balanced Scorecard umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Jak podniky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti podniku.¹⁰

Pragmatický model měření konkurenceschopnosti podniků

Autorem této metody je Harry Pollak. Cílem této metody je zjistit životaschopnost podniku v budoucnosti. Pollak tento model vyvinul v souvislosti s potřebou zjistit míru pravděpodobnosti, s jakou se podnik blíží k úpadku a na základě získaného výsledku posoudit nutnost jeho uzdravení a dalšího rozvoje a nalézt hlavní oblasti pro zlepšení. Tato metoda se opírá především o nefinanční ukazatele a dělí okolí podniku na vnitřní a vnější. Metoda je založena na bodovém hodnocení deseti klíčových oblastí charakterizující hospodaření zkoumaného podniku. Mezi hodnocené oblasti patří: výzkum trhu cílený na pokrok; výrobky odpovídající trhu; spokojenost finančních účastníků; spokojenost zákazníků; vztah k životnímu prostředí; kapitálová základna; výhodná lokalizace podniku; dostatečný finanční výsledek; školený a motivovaný personál; spolehlivý dodavatelé.¹¹

¹⁰ Viz Kaplan a Norton (2005)

¹¹ Viz Pollak (2003)

Model PERMANENT

Autorem tohoto modelu je Růžena Petříková. Model je orientován na výkonnost podniků a je vybudován na nejlepších zkušenostech vybraných prvků „Soustavy řízení Baťa“. Vazba těchto ověřených zkušeností na nejlepší současné poznatky o řízení podniků, vytváří ojedinělý model, který může Česká republika nabídnout i jako přínos Evropské unii. Model je založen na aplikaci prvků kvality, znalostí, inovací a kreativitě ve jménu dosahování žádoucích ekonomických výsledků. Model obsahuje celkem 19 doporučení v 7 hlavních oblastech řízení podniku. Jedná se o oblasti: globální podnikání a strategie; zákazník; přidaná hodnota; inovace; motivace lidí; znalosti a učení; vztah k okolí.¹²

Business Process Reengineering podnikových procesů

Autorem této metody je Michael Hammer a James Champy. Tato metoda je zaměřena na optimalizaci podnikových procesů tak, aby přinášely maximální efekty při optimální spotřebě podnikových zdrojů, z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Výsledkem této metody by měla být řada podstatných změn nejen v podnikových procesech, ale i v organizační a kvalifikační struktuře podniku, ve způsobech organizace práce a řízení.¹³

Model excellence EFQM

Tento model se zaměřuje na sebehodnocení výkonnosti podniku a byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality. Jde o vícekritériální hodnocení jednotlivých oblastí řízení organizace. Model je založen na devíti hlavních kritériích, mezi které patří: vedení; lidé; politika a strategie; partnerství a zdroje; procesy; výsledky vzhledem k zákazníkům; výsledky vzhledem zaměstnancům; výsledky vzhledem ke společnosti; klíčové výsledky výkonnosti. Každé z devíti kritérií má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria, které je doplněno řadou dílčích kritérií. Cílem modelu je pomoci organizacím odhalit slabá místa a ještě lépe využít její silné stránky a tím zvýšit konkurenceschopnost.¹⁴

¹² Viz Petříková a kol. (2007)

¹³ Viz Hammer a Champy (2000)

¹⁴ Viz Nenadál (2004)

3.3.1 Výběr metody, která bude použita pro řešení diplomové práce

V předchozí kapitole 3.3 jsem charakterizovala několik metod, které se zabývají posouzením a rozvojem firmy. Nyní je vzájemně porovnám a vyberu metodu, která bude nejvhodnější pro řešení této diplomové práce.

Metoda Business Process Reengineering podnikových procesů je na rozdíl od ostatních metod zaměřena především na úplnou změnu procesu firmy, zatím co ostatní metody dávají firmě doporučení k postupným změnám. Z toho důvodu tato metoda není nejvhodnější pro řešení této práce.

Ostatní metody měří výkonnost firmy na základě jednotlivých ukazatelů a doporučují firmě změny, které by měla pro rozvoj firmy podniknout. Pragmatický model měření konkurenceschopnosti podniků, je zaměřen především na to jak moc je firma v ohrožení a kdy přijde pravděpodobně její úpadek, a jaké kroky podniknout k jejímu uzdravení a růstu. Metoda Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv a to finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Umožňuje tak sledovat i nefinanční ukazatele firmy. Model PERMANENT je založen na nejlepších zkušenostech a obsahuje celkem 19 doporučení v 7 hlavních oblastech řízení podniku. Model excellence EFQM se zaměřuje na sebehodnocení výkonnosti podniku, který podrobně hodnotí jednotlivé oblasti řízení organizace. Jeho cílem je pomoci odhalit slabá místa a ještě lépe využít silné stránky firmy. Proto byl tento model vybrán jako nejvhodnější pro řešení diplomové práce.

Sebehodnocení výkonnosti podniku podle Modelu excellence EFQM má řadu výhod, z toho důvodu jsem pro řešení této diplomové práce volila právě tuto metodu. Model excellence EFQM bude podrobněji popsán v následující kapitole.

Mezi výhody této metody patří:

- podrobně hodnotí jednotlivé oblasti firmy,
- pomáhá odhalit slabá místa firmy a ještě lépe využít její silné stránky,
- pomáhá zvýšit konkurenceschopnost firmy,
- je založena na faktech,
- přináší firmě kvantifikovatelné výsledky aj.

3.4 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM byl vybrán jako stěžejní metoda pro řešení této diplomové práce. Oficiálním názvem modelu excellence EFQM je THE EFQM EXCELLENCE MODEL. Jak uvádí Macurová (2008) jedná se o manažerský model, který představuje rámec pro hodnocení výkonnosti organizace. Model byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality¹⁵ (European Foundation for Quality Management – EFQM) původně pro udělování Evropské ceny za kvalitu (EQA – European Quality Award).

3.4.1 Význam modelu excellence EFQM

Evropská nadace pro management kvality (2004) uvádí, že model excellence EFQM je praktickým nástrojem, který pomáhá organizacím odhalit slabá místa a ještě lépe využít její silné stránky a tím k zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Tento model využívají v současné době desítky tisíc organizací v celé Evropě i mimo ni. Patří mezi ně podniky, školy, zdravotnické organizace, policejní služby, veřejně prospěšné organizace i vládní úřady.

3.4.2 Základní koncepce excellence

Model excellence EFQM aplikuje zásadní koncepty komplexního řízení kvality (TQM).¹⁶ Macurová (2008, str. 153) říká, že „EFQM definuje excelenci jako vynikající praxi v řízení organizace a v dosahování výsledků“. Skutečně excelentní organizace jsou takové, které usilují o uspokojení všech zainteresovaných stran tím, o co usilují, jak toho dosahují, čeho dosáhnou, a na které je spolehnutí, že jejich výsledky budou udržitelné i v budoucnu. Být excelentní vyžaduje od vůdčích osobností naprosté odevzdání se a respektování základního pojetí excellence jako souboru principů, na kterých organizace zakládá své chování, činnosti a iniciativy. Pokud organizace začne tyto principi uplatňovat v praxi, otevírá si tím možnost udržení vynikající úrovně.

¹⁵ Jak uvádí Macurová (2008, str. 153) Evropská nadace pro management kvality jako nezisková organizace je zdrojem podnětů pro organizace v Evropě usilující o vynikající úroveň v podnikání. Byla založena v roce 1988 a nyní je osou dění vynikajících a globálně myslících organizací všech velikostí a oborů, soukromých i veřejných.

¹⁶ Total Quality Management.

Macurová (2008) uvádí, že model excellence EFQM se opírá o osm základních principů:

- *Orientace na výsledky* (výkony) – excellence je založena na dosahování takových výsledků, které uspokojí všechny za interesované strany.
- *Zaměření na zákazníka* – excellence je vytvářením trvale udržitelné hodnoty pro zákazníky.
- *Vedení a řízení pracovníků a stálost záměrů* – chování vedoucích osobností organizace vede k transparentnosti a jednotě vnitřních cílů organizace.
- *Management založený na procesech a faktech* – excellence je řízením organizace prostřednictvím souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů.
- *Rozvoj a zapojení lidí* – excellence je maximalizování přínosů zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti.
- *Neustálé učení se, inovace a zlepšování* – výkon organizace je maximální, jestliže je řízen a dochází ke sdílení znalostí v procesu neustálého učení se, inovací a zlepšování.
- *Rozvoj partnerství* – organizace pracuje efektivně, jestliže jsou její vzájemně prospěšné vztahy s partnery založeny na důvěře, sdílení znalostí a integraci.
- *Sociální odpovědnost* – excellence se projevuje aktivitami, které jsou daleko za rámcem minimálních legislativních požadavků a kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti.

3.4.3 Charakteristika a popis modelu excellence EFQM

Nenadál (2004) uvádí logiku modelu excellence EFQM, která vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti zákazníků, vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny perfektním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, a také důsledně propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

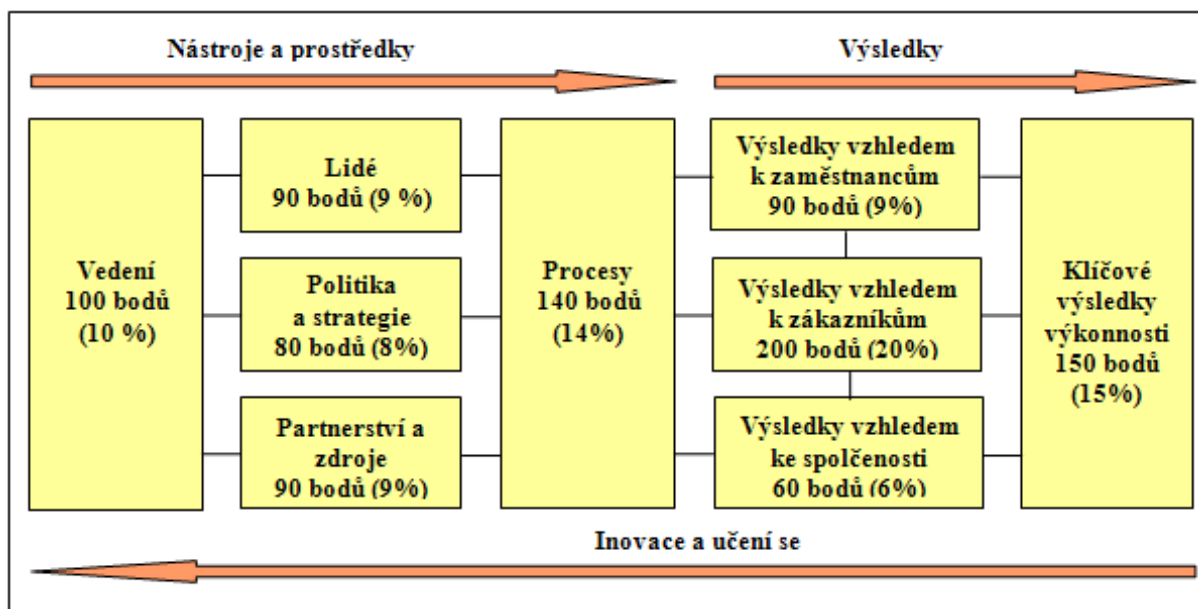
Model nabízí základ pro komplexní poznání a popis stavu organizace a umožňuje managementu při správné aplikaci modelu, přesně sledovat aktuální stav výkonnosti organizace i její vývoj v čase.

3.4.4 Obsah a struktura modelu excellence EFQM

Model je založen na devíti hlavních kritériích, která se dělí do dvou skupin a to „Nástroje a prostředky“¹⁷ a „Výsledky“. Každá skupina obsahuje konkrétní kritéria, která jsou dekomponována do řad dílčích kritérií.

Ve skupině nástroje a prostředky jde o kritéria: vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, a procesy. Ve skupině výsledků jde o kritéria: výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. Model excellence EFQM, viz obrázek 3.1.

Obrázek 3.1 Model excellence EFQM



Zdroj: Nenadál, J. Měření v systémech managementu jakosti. (2004, str. 40).

Nenadál (2004) uvádí, že kritéria ve skupině nástroje a prostředky doporučují, jak by měla organizace postupovat, jaké zvolit metody, přístupy a nástroje za účelem maximalizace výsledků. Kritéria ve skupině výsledků pokrývají to, čeho už bylo v organizaci dosaženo.

Podle výše uvedených kritérií se hodnotí pokrok organizace směrem k excelenci. Každé z devíti kritérií má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria, které

¹⁷ „Nástroje a prostředky“ jsou často nazývané také jako „Předpoklady“ např. to uvádí Macurová (2003) nebo Evropská nadace pro management kvality (2004), já ve své práci budu uvádět název „Nástroje a prostředky“.

je doplněno řadou dílčích kritérií. Dílčí kritéria vyvolávají řadu otázek, které by se měly v průběhu hodnocení vzít v úvahu. Model excellence EFQM obsahuje 32 dílčích kritérií. Každé kritérium má přidělenou váhu, viz obr. 3.1. Ideální úroveň výkonnosti je vyjádřena maximálně 1000 body, přičemž z toho připadá 500 bodů na nástroje a prostředky a 500 bodů na výsledky. Šipky zdůrazňují dynamický charakter modelu, znázorňují inovace a učení se, které napomáhají zlepšovat nástroje a prostředky, které vedou ke zlepšení výsledků.

3.4.5 Kritéria modelu excellence EFQM

V celé následující části uvedu charakteristiku hlavních i dílčích kritérií modelu excellence EFQM, tak jak je popisuje Nenadál (2004). Nejprve definuji hlavní kritéria, poté uvedu charakteristiku kritérií dílčí, včetně uvedení příkladu, které mohou zahrnovat.

Kritérium 1: Vedení

Toto kritérium se orientuje na zkoumání toho, jak excelentní vůdčí osobnosti (vůdcové) rozvíjejí a podporují naplňování mise, vize a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost organizace, a jak jsou tyto implementovány díky jejich vhodným aktivitám a chování. I v průběhu období změn uchovávají stálost záměrů a cílů organizace. Pokud je to vyžadováno, takové vůdčí osobnosti jsou schopni změnit směřování organizace a inspirovat ostatní k následování. Kritérium je definováno v pěti dílčích kritériích.

1a) Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excellence

- rozvíjení mise, vize, hodnoty a kultury organizace,
- podpora a motivace při vyhledávání příležitosti ke zlepšování,
- stimulování a povzbuzování spolupráce v rámci organizace aj.

1b) Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

- správné uspořádání struktury organizace, aby byla zabezpečena její politika a strategie,
- zabezpečení toho, aby byl vyvinut a uplatňován systém pro řízení procesů,
- definování jednoznačného vlastnictví procesů aj.

1c) Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti

- poznání, pochopení a naplnění potřeb a očekávání,
- zavádění a účast na společných projektech zlepšování,
- účast v odborných organizacích, na konferencích a seminářích, zejména na těch, které propagují a podporují excelenci aj.

1d) Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu excelence

- osobní komunikace, mise, vize, hodnoty, politika a strategie, plánů, cílů a úkolů se zaměstnanci organizace,
- motivování zaměstnanců a umožňování jejich účasti v činnostech zlepšování,
- pomoc a podpora zaměstnancům při naplňování jejich plánů, cílů a úkolů aj.

1e) Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci

- porozumění interním a externím podnětům podporujícím změny v organizaci,
- identifikování a výběr změn, které je nutné provést v organizaci, organizační struktuře a externích vztazích,
- řízení rizik souhrnného portfolia programů změn aj.

Kritérium 2: Politika a strategie

Navazuje na předchozí kritérium, protože se zabývá tím, jak excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi díky jasné strategii orientované na preferování zájmů zainteresovaných stran. Politika, plány, cíle a procesy v organizaci jsou rozvíjeny a šířeny, tak aby umožnily naplňování této strategie. Kritérium obsahuje čtyři dílčí kritéria.

2a) Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekáváních zainteresovaných stran

- shromažďování a pochopení informací, které definují trh a jeho segmenty, kde organizace hodlá působit jak v současnosti, tak i v budoucnosti,
- identifikování, pochopení a předvídaní vývoje na trhu, včetně aktiv konkurence,
- identifikování, chápání a předvídaní potřeb a očekávání současných a budoucích zainteresovaných stran, včetně zákazníků aj.

2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit

- analyzování výstupu z interních měření výkonnosti,
- analyzování výkonnosti konkurentů, organizací, které jsou nejlepší v dané oblasti,
- identifikování a chápání ekonomických a demografických ukazatelů aj.

2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

- rozvíjení, přezkoumávání a aktualizování politiky a strategie v souladu s misí a vizí organizace, jakož i s koncepcemi excelence,
- identifikování kritických faktorů úspěšnosti,
- hodnocení vhodnosti a efektivnosti politiky a strategie aj.

2d) Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů

- identifikování, navrhování a sdělování struktury klíčových procesů potřebných k naplňování politiky a strategie organizace,
- komunikování politiky a strategie se zainteresovanými stranami, hodnocení a uvědomění si jich,
- přizpůsobení, volbu priorit, odsouhlasení, přerozdělování a komunikování plánů a cílů, stejně tak i komunikování jejich dosažení aj.

Kritérium 3: Lidé

Toto kritérium se zabývá tím, jak excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují čestnost a rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o ně, komunikují s nimi, odměňují a oceňují je takovým způsobem, který zaměstnance motivuje k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch celé organizace. Kritérium je dekomponováno do pěti dílčích kritérií.

3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

- zapojení zaměstnanců a jejich zástupců při rozvíjení politiky, strategie a plánů týkajících se lidských zdrojů,

- využívání průzkumů, přehledů názorů a jiných forem zpětné vazby od zaměstnanců ke zlepšování politik, strategií a plánů rozvoje lidských zdrojů,
- využívání inovačních metod organizace s cílem zlepšit pracovní výkonnost aj.

3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány

- rozvíjení a používání plánů výcviku a rozvoje tak, aby bylo možné zajistit schopnost zaměstnanců plnit současné i budoucí potřeby organizace,
- rozvíjení, koordinace a výcvik všech lidí za účelem pomoci při realizaci a uvolňování jejich tvořivého potenciálu,
- hodnocení a pomoc lidem zlepšovat jejich výkonnost aj.

3c) Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti

- povzbuzování a podporování účasti jednotlivců a týmů při činnostech zlepšování,
- povzbuzování a podporování angažovaností zaměstnanců,
- výcvik manažerů tak, aby byli schopni navrhnout a uplatňovat návody, jak delegovat pravomoci v různých činnostech aj.

3d) Lidé a organizace vedou dialog

- identifikování potřeb pro vzájemnou komunikaci,
- rozvíjení a používání komunikačních kanálů shora dolů, zdola nahoru i horizontálních komunikačních cest,
- rozvíjení komunikačních politik, strategie a plánů založených na komunikačních potřebách aj.

3e) Lidé jsou uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno

- úpravy počtů a přerozdělování lidí v rámci zaměstnanosti v souladu s politikou a strategií organizace,
- vytváření prostředí pro poskytování výhod, např. penzijní plán, zdravotní péče, péče o děti apod.,
- poskytování zdrojů a služeb, které splňují základní právní nároky zaměstnanců a v některých případech je i překračují aj.

Kritérium 4 : Partnerství a zdroje

Centrem pozornosti je zde to, jaké metody a postupy používají excelentní organizace, při plánování a řízení externích partnerských vztahů i při řízení interních zdrojů v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí. Kritérium se člení do pěti dílčích kritérií.

4a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy

- identifikování klíčových příležitostí k partnerství mezi organizací a společností v souladu s politikou a strategií a misí organizace,
- vytváření takového dodavatelského řetězce, který přidává hodnotu zákazníkům,
- identifikování a působení klíčových kompetencí partnerů a podporování vzájemného rozvoje s partnery aj.

4b) Jsou řízeny finanční zdroje

- rozvíjení a uplatňování finančních strategií a procesů pro využívání finančních zdrojů v souladu s celkovou politikou a strategií,
- navrhování finančního plánování a předkládání zpráv uvnitř organizace tak, aby byl brán ohled na ekonomická očekávání všech zainteresovaných stran,
- využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní strukturalizace zdrojů aj.

4c) Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály

- rozvíjení strategie k řízení budov, zařízení a materiálů, která podporuje politiku a strategii organizace,
- optimalizování zásob materiálů,
- snižování a recyklování odpadů aj.

4d) Jsou řízeny technologie

- rozvíjení strategie pro řízení technologií, která podporuje politiku a strategii,
- identifikování a hodnocení alternativních technologií s ohledem na jejich dopad na podnikání a společnost,
- využívání technologií pro podporu neustálého zlepšování aj.

4e) Jsou řízeny znalosti a informace

- rozvíjení strategie pro řízení informací a znalostí, která podporuje celkovou politiku a strategii organizace,
- zajišťování a zlepšování platnosti informací, jejich úplnosti a důvěrnosti,
- využívání informačních technologií pro podporu interní komunikace a řízení informací a znalostí aj.

Kritérium 5: Procesy

Stěžejní oblastí zájmu je to, jak excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie, a také, aby plně uspokojovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany. Kritérium je definováno v pěti dílčích kritériích.

5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

- navrhování procesů v organizaci, včetně klíčových procesů potřebných k naplňování politiky a strategie,
- uplatňování ukazatelů procesů a definování výkonnostních cílů,
- zavedení systému řízení procesů v organizaci aj.

5b) Procesy jsou zlepšovány, pokud je to vhodné, s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany

- identifikování a stanovení priorit u příležitosti pro zlepšování a u jiných změn,
- definování cílů zlepšování a volbu jejich priorit na základě využití informací z různých měření a procesů učení se,
- zabezpečení toho, aby změny procesů vedly k dosažení předpokládaných výsledků aj.

5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

- navrhování a vyvíjení nových výrobků a služeb společně se zákazníky a s partnery, jež přidává hodnotu pro zákazníky,
- poznání a předvídání důsledků využití nových technologií na výrobky a služby,
- využívání tvořivosti a inovací jak vlastních zaměstnanců, tak i externích partnerů při navrhování konkurenceschopných výrobků a služeb aj.

5d) Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány

- výroba a poskytování výrobků a služeb, je v souladu s jejich návrhem a vývojem,
- dodávání výrobků a služeb zákazníkům,
- zajišťování servisu u výrobků a služeb, včetně případného recyklování aj.

5e) Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky

- naplňování zákazníků na každodenní kontakty,
- vytváření prostředí pro tvořivost a inovace při prodeji a servisu,
- využívání pravidelných průzkumů a dalších forem sběru informací od zákazníků s cílem stanovit a zdokonalovat úroveň spokojenosti zákazníků aj.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto nejzávažnějšího ze všech hlavních kritérií je posuzováno, jak excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zákazníky. Jednotlivé ukazatele jsou rozděleny do dvou dílčích kritérií.

6a) Měřítka vnímání ze strany zákazníků

Tato měřítka jsou obrazem toho, jak zákazníci vnímají organizaci. Jsou získaná z průzkumů u zákazníků, z hodnocení odběratelů, z pochval, ze stížností apod.

Mohou zahrnovat:

- image organizace (dostupnost, pružnost, proaktivní chování, odpovědnost),
- výrobky a služby (kvalita, spolehlivost, hodnotu pro zákazníka, dodávky),
- prodej a prodejní služby (odborné poradenství, chování zaměstnanců, záruka),
- loajalita (záměr opakované koupě, ochota doporučit organizaci jiným).

6b) Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatelé používané organizací k monitorování, chápání, předvídání a zlepšování své výkonnosti i k předvídání vnímání svých externích zákazníků.

Mohou zahrnovat:

- image organizace (počet ocenění od zákazníků, rozsah mediálního pokrytí),
- výrobky a služby (konkurenceschopnost, reklamace, doba setrvání na trhu),
- prodej a prodejní služby (požadavky na výcvik, řešení stížností, míra odezvy),
- loajalita (doba trvání obchodního vztahu, efektivní doporučení).

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Druhé z kritérií, jež se orientují na dosažené výsledky, je specifické tím, že sleduje jak excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance. Opět jsou zde rozvinuta dvě dílčí kritéria.

7a) Měřítka vnímání zaměstnanci

Tato měřítka vypovídají o tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci. Jsou získána z průzkumů, z rozhovorů, z hodnocení apod.

Mohou zahrnovat:

- motivaci (kariérní rozvoj, vedení, uznání, učení se, hodnocení podle cílů),
- spokojenost zaměstnanců (podmínky v zaměstnání, mzda a výhody, řízení změn).

7b) Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatelé používané organizací k monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

Mohou zahrnovat:

- dosažení výkonnosti (rozdělování kompetencí, produktivita, úspěšnost výcviku),
- motivace a angažovanost (angažovanost ve zlepšovatelských týmech, výcviku a rozvoji dovedností, uznání a odměny zaměstnancům),
- spokojenost zaměstnanců (rozsah absencí a nemocí, rozsah neshod, loajalita),
- služby poskytované zaměstnancům v organizaci (efektivnost komunikace, rychlost odezvy na požadavky, hodnocení efektivnosti výcviku).

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

V tomto kritériu je rozpracována zásada odpovědnosti vůči veřejnosti. Všímá si jak excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost. Kritérium je definováno ve dvou dílčích kritériích.

8a) Měřítka vnímání společnosti

Tato měřítka ukazují, jak organizaci vnímá společnost. Jsou získána ze zpráv, z průzkumů, tiskových článků, veřejných shromáždění, od představitelů veřejnosti, vládních orgánů apod.

Mohou zahrnovat:

- image organizace (odpovědnost při kontaktech, jako zaměstnavatele a jako odpovědného člena společnosti),
- výkonnost v roli odpovědného občana (zveřejňování informací týkajících se společnosti, vliv na místní, regionální, národní a globální ekonomiku),
- zapojení do společenství, v nichž organizace působí (zapojení do vzdělávání a výcviku, podpora zdravotnictví, dobrovolné činnosti),
- redukce a prevence znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu produktu (zdravotní rizika a nehody, hluk a zápach, bezpečnost, znečišťování),
- podávání zpráv o činnostech souvisejících s ochranou a trvalou udržitelností zdrojů (dopravní prostředky, ekologické dopady, eliminace odpadů, recyklace).

8b) Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatelé používané organizací k monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a vnímání společností.

Mohou zahrnovat:

- oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti,
- mediální pokrytí,
- jednání s orgány v oblastech: certifikace, celního odbavování, vývozu, dovozu,
- rozsah získaných ocenění: výměna informací ve vztahu ke správné praxi, sociálních auditů a podávání relevantních zpráv.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Toto završující kritérium se zaměřuje na to, jak excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie. Kritérium se dělí na dvě dílčí kriteria.

9a) Klíčové výsledky výkonnosti

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky, které byly definovány a schváleny v rámci politiky a strategie organizace.

Mohou zahrnovat:

- finanční výsledky (tržby, ceny akcií, dividendy, obrat, čistý zisk, objem prodeje, dodržování rozpočtu, krycí příspěvek, návratnost kapitálu),

- mimofinanční výsledky (podíl na trhu, doba setrvání na trhu, úspěšnost prodeje, sériovost výroby, výkonnost procesů).

9b) Klíčové ukazatele výkonnosti

Tito ukazatele jsou operativní povahy a slouží k monitorování, chápání, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace.

Mohou zahrnovat:

- finanční ukazatele (cash-flow, odpisy, náklady na údržbu, ekonomická bilance),
- mimofinanční ukazatele
 - procesy (výkonnost, inovace, rozsah neshodnosti, způsobilost, produktivita),
 - externí zdroje (výkonnost dodavatelů, ceny dodávek, přidaná hodnota),
 - budovy, zařízení, materiál (rozsah vad, obrátka zásob, využívání),
 - technologie (inovace, patenty, originalita, hodnota duševního vlastnictví),
 - informace a znalosti (přístupnost, komplexnost, vhodnost, načasování, hodnota duševního kapitálu).

3.4.6 Sebehodnocení podle kritérií modelu excellence EFQM

Jak uvádí Evropská nadace pro management kvality (2003), sebehodnocení je souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumání organizace z hlediska její činnosti i výsledků na bázi modelu excellence EFQM. Sebehodnocení je založeno na faktech a umožňuje organizaci jasně rozpoznat její silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování. Na to by měl navázat plán konkrétních opatření, monitorování jejich realizace a měření pokroku. Sebehodnocení dává příležitost k podpoře a sdílení vynikajících přístupů uvnitř různých oblastí v podniku, nebo v širším měřítku s jinými organizacemi podobného nebo různorodého zaměření.

Sebehodnocení je prováděno na základě metod, jako jsou např.: Metoda simulace evropské ceny za jakost (EQA), Metoda „pro forma“ (tj. metoda formulářů), Metoda podle ISO 9004:2000, Metoda maticového diagramu, Metoda workshopu aj. Pro kvantifikaci výsledků sebehodnocení je používána metodika RADAR. V této diplomové práci bude provedeno hodnocení organizace podle metodiky RADAR, její charakteristika je popsána v kapitole 3.5.

3.5 Hodnocení modelu excellence EFQM podle schématu RADAR

Jak uvádí Nenadál (2004) jde o logické schéma, které ve svém komplexu představuje nejnáročnější a nejobektivnější alternativu vyhodnocování ve vztahu k EFQM Modelu excellence. Vychází z předpokladů, že k dosažení výjimečně pozitivních výsledků je nutným předpokladem naplánování a navržení vhodných přístupů, jejich široké uplatňování napříč organizací a systematické posuzování a přezkoumávání s cílem dalšího zlepšování.

Název RADAR je složeninou z počátečních písmen pěti anglických výrazů označujících jednotlivé aspekty, které se při uplatňování schématu RADAR hodnotí a bodují.

R – Results, tj. výsledky,

A – Approach, tj. přístup,

D – Deployment, tj. rozšíření,

A – Assessment, tj. posuzování,

R – Review, tj. přezkoumávání.

V následující části budu upřednostňovat český výraz prvků schématu RADAR. V modelu EFQM se u kritérií ve skupině „Nástroje a prostředky“ hodnotí, dle schématu RADAR **přístup** (Approach), **rozšíření** (Deployment), **posuzování** (Assessment) a **přezkoumání** (Review). U kritérií ve skupině „Výsledky“ se hodnotí **výsledky** (Results).

3.5.1 Popis jednotlivých prvků schématu RADAR

V následující kapitole popíšu, co hodnotí jednotlivé prvky schématu RADAR, tak jak uvádí Macurová (2008).

Výsledky (Results)

Hodnotí se dosažené výsledky ve smyslu:

- charakteru trendů (dochází-li ke zlepšení),
- přiměřenosti cílů a míry splnění cílů,
- porovnání s jinými organizacemi včetně nejlepšími v odvětví,
- vlivu příčin na dosažené výsledky,
- rozsah výsledků v příslušné oblasti.

Přístup (Approach)

Hodnotí se racionálnost uplatňovaných přístupů, existence definovaného postupu pro daný přístup, zaměření přístupu na potřeby zainteresovaných stran, míra, v níž daný přístup podporuje politiku a strategii organizace.

Rozšíření (Deployment)

Hodnotí se, zda je přístup rozšířen a aplikován v celé organizaci či jen v jejích částech a zda je implementace dostatečně strukturována a plánována.

Posuzování a přezkoumávání (Assessment and Review)

Hodnotí se, zda je realizováno pravidelné měření a efektivnost přístupu, zda jsou užívány učící se aktivity za účelem identifikace nejlepších praktik a příležitostí ke zlepšování přístupu. Dále se hodnotí, zda jsou výstupy z měření a učení se analyzovány a využívány pro plánování a implementaci zlepšování.

3.5.2 Matice bodového hodnocení RADAR

Jak uvádí Nenadál (2004), organizace, která je hodnocena pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR, jsou každému z devíti kritérií přiřazeny váhy statistického indexu, jak je patrné z obrázku 3.1. U skupiny „Nástroje a prostředky“ má každé dílčí kritérium v rámci daného kritéria přiřazenou určitou váhu podílem celkových bodů a počtu dílčích kritérií. U skupiny „výsledky“ jsou přiřazeny váhy následovně:

- dílčí kritérium 6a) má 75 % z bodů přiřazených kritériu 6, dílčí kritérium 6b) má 25 %,
- dílčí kritérium 7a) má 75 % z bodů přiřazených kritériu 7, dílčí kritérium 7b) má 25 %,
- dílčí kritérium 8a) má 25 % z bodů přiřazených kritériu 8, dílčí kritérium 8b) má 75 %,
- dílčí kritérium 9a) má 50 % z bodů přiřazených kritériu 8, dílčí kritérium 9b) má 50 %.

Při hodnocení pomocí matice RADAR, se nejprve každému z dílčích kritérií přiřadí procentní počet bodů, viz Příloha č. 2. Tím se dosáhne uvážením každého z prvků a atributů matice pro každé dílčí kritérium v modelu EFQM. Poté se pomocí souhrnného přehledu bodového hodnocení sloučí procentní počty bodů přidělených dílčích kritérii a získá se tak celkový počet bodů na stupnici od 0 do 1 000 bodů, viz kapitola 3.7.

3.6 Doplnující metody

Metoda EFQM je pro řešení mé diplomové práce sice stěžejní, ale jako doplňující využiji pro řešení daného problému metodu dotazníku a rozhovoru. V následujících dílčích kapitolách uvedu stručnou charakteristiku těchto metod.

3.6.1 Metoda dotazníku

Jak uvádí Bělohlávek (2003) dotazník je písemná metoda určená k sběru informací, při níž lze získat velké množství dat za krátkou dobu a nízké náklady. Řadí se mezi nejpoužívanější metody různých průzkumů. Při sestavování dotazníků je důležité předem promyslet a určit hlavní cíl šetření.

Dotazník by měl být sestaven jednoduše a srozumitelně, aby byl snadno pochopitelný. Proto se obvykle v jeho úvodu připojuje stručné vysvětlení, které respondentu informuje o cíli, smyslu dotazníku a způsobu využití výsledků šetření. Dotazník se skládá ze série otázek, často v kombinaci uzavřených a otevřených. Uzavřené otázky mohou být formou škálového výběru odpovědí. Jednou z nevýhod této metody je, že odpovědi nemusí být vždy pravdivé.¹⁸ Tato metoda bude v průběhu řešení této diplomové práce využita ke sběru dat, zpětné vazby od zákazníků a zaměstnanců dané firmy.

3.6.2 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru (interview) je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci. Rozhovor může být proveden pouze s jednou osobou tj. individuální, anebo s více osob tj. skupinový rozhovor. Liší se od běžného rozhovoru svou cílovou orientací a pečlivou přípravou. Tázající si musí předem připravit základní okruhy otázek, které bude klást. Požadavky vztahující se k efektivitě této metody jsou shodné s metodou dotazníku.¹⁹ Metodu rozhovoru pro řešení mé práce, využiji především u majitele dané firmy.

¹⁸ Viz Bělohlávek (2003)

¹⁹ Viz Bělohlávek (2003)

3.7 Postup aplikace vybrané metody

Jako stěžejní metoda byla zvolena metoda modelu excelence EFQM, hodnocená pomocí schématu RADAR. Dříve než přistoupím k samotné aplikaci této metody, představím její postup.

V analýze jsem se rozhodla zhodnotit všechny dílčí kritéria modelu excelence EFQM, která jsou podrobněji popsána v kapitole 3.4.5. Jelikož se jedná o model, který je nastaven a aplikován především ve velkých organizacích, dostala jsem se k problému, kdy jsem zjistila, že firma některá dílčí kritéria využívá pouze okrajově, nebo nejsou ve firmě zavedena vůbec. Na základě toho jsem musela postup této metody upravit a přizpůsobit k dané firmě, tak jak dovolují pravidla modelu excelence EFQM.

Ve firmě postupně zhodnotím jednotlivá dílčí kritéria, s výjimkou kritérií, u nichž nebudou dostupná data a informace.²⁰ Hodnocení provedu na základě různých průzkumů, přehledů, dotazníků, rozhovorů a jiných podpůrných metod. Díky tomu mohu přesně definovat silné stránky firmy a oblasti pro zlepšování a přiřadit tak ke každému dílčímu kritériu konkrétní počet bodů. Při stanovení bodů budu vycházet z matice bodového hodnocení RADAR, při hodnocení jsem volila mezi hrubou procentní škálou (0, 25, 50, 75 a 100 %), vyznačenou v horní části matice, nebo jemnější 5 % škálu, uvedenou ve spodní části příslušného prvku matice, viz Příloha č. 2. Já pro řešení své práce budu volit jemnější škálu přidělení vah, jelikož má vyšší rozlišovací schopnost.

Při hodnocení musím odlišit skupinu „Nástroje a prostředky“ a skupinu „Výsledky“. V modelu excelence EFQM se u dílčích kritérií skupiny „**Nástroje a prostředky**“, podle schématu RADAR procentuálně hodnotí – *přístup* a to z hlediska správnosti a integrace, *rozšíření* přístupu ve firmě a to implementace a systematičnost, a jako poslední se hodnotí *posuzování a přezkoumávání*, kde je hodnoceno měření, učení se a zlepšování. U dílčích kritérií skupiny „**Výsledky**“, se podle schématu RADAR procentuálně hodnotí – *trendy, cíle, porovnání, příčiny a rozsah působnosti*. U jednotlivých dílčích kritérií budou uvedeny silné stránky a oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení. Popis jednotlivých prvků schématu RADAR, viz kapitola 3.5.1.

²⁰ Kritéria, u nichž nejsou dostupná data a informace nebo se vůbec netýká dané firmy, nemohou být hodnocena.

Pro bodové hodnocení jednotlivých dílčích kritérií si vždy vytvořím tabulku, do níž zapíšu výsledné procentuální hodnoty. Opět musím rozlišit skupinu „Nástroje a prostředky“ a „Výsledky“. Pro hodnocení skupiny „Nástroje a prostředky“ jsem vytvořila tabulku 3.1. Pro hodnocení skupiny „Výsledky“ jsem vytvořila tabulku 3.2.

Tabulka 3.1 Bodové hodnocení dílčích kritérií ve skupině „Nástroje a prostředky“

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematičnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	

Zdroj: vlastní návrh tabulky.

Tabulka 3.2 Bodové hodnocení dílčích kritérií ve skupině „Výsledky“

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	

Zdroj: vlastní návrh tabulky.

Jakmile provedu výše uvedené hodnocení u všech dílčích kritérií, s výjimkou těch, které, pro nedostatek informací nemohu hodnotit, potřebuji určit body hlavních kritérií. K tomu si vytvořím potřebnou tabulku pro souhrnný přehled procentuálních bodů, kdy součet těchto procentních bodů vydělím počtem dílčích kritérií, tím získám procentuální hodnoty, které představují procentuální body jednotlivých hlavních kritérií.

Opět vytvořím dvě tabulky a to pro skupinu „Nástroje a prostředky“ a skupinu „Výsledky“. Tabulka 3.3 znázorňuje výsledné hodnocení pro skupinu „Nástroje a prostředky“. Tabulka 3.4 znázorňuje výsledné hodnocení pro skupinu „Výsledky“. Dílčí kritéria, která nebyla hodnocena, budou v tabulkách označována „NR“ tzv. nerelevantní.

Tabulka 3.3 Výsledné hodnocení skupiny „Nástroje a prostředky“

Kritérium 1 Vedení		Kritérium 2 Politika a strategie		Kritérium 3 Lidé		Kritérium 4 Partnerství a zdroje		Kritérium 5 Procesy	
Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%
1a		2a		3a		4a		5a	
1b		2b		3b		4b		5b	
1c		2c		3c		4c		5c	
1d		2d		3d		4d		5d	
1e				3e		4e		5e	
Celkem		Celkem		Celkem		Celkem		Celkem	
:5		:4		:5		:5		:5	
Výsledné hodnocení		Výsledné hodnocení		Výsledné hodnocení		Výsledné hodnocení		Výsledné hodnocení	

Zdroj: vlastní zpracování tabulky na základě vzorové tabulky, viz Nenadál (2004, str. 275).

Tabulka 3.4 Výsledné hodnocení skupiny „Výsledky“

Kritérium 6 Výsledky vzhledem k zákazníkům				Kritérium 7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům			
Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem	Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem
6a		x 0,75		7a		x 0,75	
6b		x 0,25		7b		x 0,25	
Výsledné hodnocení				Výsledné hodnocení			
Kritérium 8 Výsledky vzhledem ke společnosti				Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti			
Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem	Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem
8a		x 0,25		9a		x 0,5	
8b		x 0,75		9b		x 0,5	
Výsledné hodnocení				Výsledné hodnocení			

Zdroj: vlastní zpracování tabulky na základě vzorové tabulky, viz Nenadál (2004, str. 276).

Po provedení výše uvedeného, získám procentuální body devíti hlavních kritérií. Tyto body potřebuji sumarizovat do výsledné hodnoty. K tomu použiji tabulku 3.5 pro výpočet celkových bodů, do které přepíši výsledné procentuální hodnoty jednotlivých kritérií a

vynásobím předepsanými váhami²¹ a tím získám body jednotlivých kritérií, tyto body sečtu a získám tak celkový počet bodů hodnocených kritérií.

Tabulka 3.5 Vypočet celkových bodů

Kritérium	Výsledné hodnocení (%)	x váha kritéria	Získané body
1. Vedení		x 1,0	
2. Politika a strategie		x 0,8	
3. Lidé		x 0,9	
4. Partnerství a zdroje		x 0,9	
5. Procesy		x 1,4	
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům		x 2,0	
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům		x 0,9	
8. Výsledky vzhledem ke společnosti		x 0,6	
9. Klíčové výsledky výkonnosti		x 1,5	
Celkový počet získaných bodů			

Zdroj: zpracování tabulky na základě vzorové tabulky, viz Nenadál (2004, str. 277).

Po sumarizování všech procentuálních bodů, získám celkový počet bodů hodnocených kritérií. Pomocí výsledných bodů potřebuji zjistit, jaká úroveň kritéria byla naplněna. Toho dosáhnu poměrem získaných bodů a bodů maximálně možných, viz vzorec (3.1), výsledné hodnoty budou uváděny v %.

Úrovně naplnění kritéria

$$\text{UNK}_i = \frac{\text{ZPB}_i}{\text{MPB}_i} \times 100 [\%] \quad (3.1)$$

Zdroj: vlastní varianta vzorce odvozená dle Nenadál (2004).

Vysvětlení symbolů:

UNK_i = úroveň naplnění i-tého kritéria,

ZPB_i = získaný počet bodů i-tého kritéria,

MPB_i = maximální počet bodů, který lze získat u i-tého kritéria,

i = i-té kritérium.

²¹ Váhy jsou předepsány EFQM modelem excellence, jak uvádí Nenadál (2004, str. 276).

Úroveň naplnění provedu jak u jednotlivých kritérií, která budou hodnocena, tak u celkového hodnocení kritérií. U celkového hodnocení, nastává situace, že budu muset postup upravit a to z důvodu, že některá kritéria nebudou pro nedostatek informací hodnocena. Nabízely se mi dvě možnosti. Evropská nadace pro management kvality (2004) uvádí, že kritéria, která nemohou být pro nedostatek informací hodnocena, jsou hodnocena průměrem. Tyto výsledky mohou být však, ale zkreslené a neodpovídat skutečné situaci v dané firmě. Rozhodla jsem se tedy postupovat, tak jak uvádí mnozí statici, prvky, které nejsou posuzovány, nemohou být ani hodnoceny. Proto ani já ve své práci nebudu pracovat s kritérií, pro která nejsou dostatečné důkazy.

Postup hodnocení jsem tudíž upravila tak, že od celkového maximálního počtu bodů, tj. 1000, budou odečteny maximální počty bodů kritérií, která nebudou hodnocena. Např. kdyby nebylo hodnoceno kritérium 2 Politika a strategie, kterému je přiřazeno celkem 80 bodů, byl by jako maximální počet bodů považován rozdíl 1000-80, tím se jako maximální počet stává 920 bodů apod. Celkovou úroveň naplnění excelence, tzn. všech hodnocených kritérií, vypočtu podle vzorce (3.2), výsledné hodnoty budou uváděny v %.

Úroveň naplnění excelence

$$\text{UNK} = \frac{\text{ZPB}}{\text{MPBHK} - \text{MPBNK}} \times 100 [\%]$$
(3.2)

Zdroj: vlastní varianta vzorce odvozená dle Nenadál (2004).

UNK = úroveň naplnění excelence, tj. všech hodnocených kritérií,

ZPB = získaný počet bodů všech hodnocených kritérií,

MPBHK = maximální počet bodů všech hodnocených kritérií,

MPBNK = maximální počet bodů nehodnocených kritérií.

Po provedení výše uvedeného výpočtu získám celkovou úroveň naplnění excelence a mohu tak určit, kritéria, která jsou pro firmy významná a na která by se měla nejvíce zaměřit. Na základě toho budou firmě navrženy a doporučeny možnosti jejího dalšího rozvoje.

3.8 Charakteristika literárních a dalších zdrojů

Literární zdroje

Při zpracování diplomové práce jsem pro představení firmy vycházela především z propagačních materiálů dané firmy a z jejich účetních a ekonomických výkazů. K dispozici mi byly také místní a regionální deníky, dostupné statistické výkazy a také časopisy, které mi poskytly informace o současné situaci ve stavebnictví.

Podklady pro teoretická východiska jsem čerpala z dostupné odborné literatury, zaměřené především na výkonnost podniku, management, malé a střední firmy a vybrané metody. Přehled literatury je uveden na konci této diplomové práce v seznamu literatury.

Data pro naplnění analýzy

V aplikační části byla použita data a informace, které jsem získala na základě vlastního šetření, tj. dotazníků, rozhovorů a pozorování všech zainteresovaných stran dané firmy. Na základě tohoto zjištění bylo provedeno hodnocení dané firmy. A navrhnutí doporučení možnosti jejího dalšího rozvoje.

3.9 Shrnutí

Existuje mnoho metod, které se zabývají posouzením výkonnosti a rozvojem firmy. Jako nejvhodnější pro řešení dané firmy a této diplomové práce se jeví model excelence EFQM, který se zaměřuje na sebehodnocení výkonnosti podniku a podrobně hodnotí jednotlivé oblasti řízení organizace. Jeho cílem je pomoci odhalit slabá místa a ještě lépe využít silné stránky a tím zvýšit konkurenceschopnost firmy. Proto byl vybrán jako stěžejní metoda pro řešení diplomové práce.

Sebehodnocení podle modelu excelence EFQM je prováděno na základě různých metod, jako jsou např.: Metoda simulace evropské ceny za jakost, Metoda „pro forma“, Metoda podle ISO 9004:2000 aj. Pro kvantifikaci výsledků sebehodnocení je používána metodika RADAR. Já ve své práci provedu hodnocení dané firmy podle modelu excelence EFQM a metodiky RADAR. Jako doplňující metodu použiji metodu dotazníku a rozhovoru.

4 Aplikace metody EFQM v konkrétní firmě

V aplikační části provedu analýzu firmy MAKYTA²² pomocí aplikace metody EFQM.²³ Na základě zjištěných skutečností bodově ohodnotím jednotlivá dílčí kritéria a uvedu silné stránky a oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení. Poté budou kritéria celkově vyhodnocena a sumarizována a bude vypočtena úroveň naplnění kritéria. Na základě dosažených výsledků v následující kapitole navrhu a doporučím firmě možnosti jejího dalšího rozvoje. Postup aplikace metody EFQM byl vysvětlen v kapitole 3.7.

4.1 Hodnocení firmy MAKYTA

V následující části postupně zhodnotím jednotlivá dílčí kritéria. Hodnocení je založeno na důkazech a faktech, která byla zjištěna na základě provedených průzkumů. Z těchto budou vyvozeny silné stránky a oblasti pro zlepšování. Následně budou dílčí kritéria obodována. Kritéria, u nichž nejsou ve firmě dostatečné důkazy, nebo s nimi firma nepracuje, nebudou hodnocena.

Kritérium 1 : Vedení

Vůdčí osobností je ve firmě MAKYTA majitel, který zastává ve firmě několik rolí a snaží se svými aktivitami a chováním rozvíjet hodnoty firmy. Mezi základní hodnoty firmy patří: kvalitně provedená práce, spokojený zákazník, který se s důvěrou vrací, dobrá pověst firmy, spokojenost zaměstnanců ve firmě, profesionalita, trvalé úsilí o zlepšování výsledků, spolehlivost, otevřenost a efektivita. Vizí firmy je být prosperující a konkurenceschopnou firmou, která bude mít i v budoucnu své místo na trhu a dokáže tak uspokojovat všechny zainteresované strany. K naplnění výše uvedeným hodnotám a vizí firmy majitel vede také své zaměstnance.

²² Charakteristika firmy, její struktura, hospodářská situace a další náležitosti jsou uvedeny ve druhé kapitole.

²³ Popis metody EFQM je uveden v kapitole 3.4.

1a) Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence

Vize a hodnoty firmy jsou stanoveny v úvodu tohoto kritéria a jsou důležitá pro život firmy. Pokud by stanovené hodnoty nebyly naplňovány, mohlo by to vážně ohrozit stav firmy. Proto jsou ve firmě prováděny časté porady, na kterých se projednává především situace a stav firmy, plánování a postup prací, provádění staveb, možnost získání a realizace potenciálních zakázek aj. Jsou stanoveny a jasně definovány úkoly, které mají být provedeny. Porada má povahu buď kolektivního shromáždění, kdy se sejdou majitel, pracovníci ekonomického a obchodního úseku a stavbyvedoucí, nebo povahu individuální, kdy se řeší pouze věci související s daným úsekem. Ve firmě převládají individuální porady, což má za následek neinformovanost ostatních pracovníků o daných problémech. Ve firmě funguje otevřená komunikace mezi majitelem a všemi pracovníky. Dvakrát do roku jsou pořádány firemní akce se všemi pracovníky, na kterých se projednává a hodnotí výkonnost pracovníků za dané období.

Silné stránky

- otevřená komunikace mezi majitelem a všemi pracovníky,
- konají se časté porady,
- stanovení vize a cílů firmy,
- hodnocení výkonnosti zaměstnanců,
- podpora a motivace zaměstnanců k plnění úkolů.

Oblasti pro zlepšování

- zaměstnanci jsou nedostatečně informovaní o stavu firmy, např. o výkonnosti firmy,
- ve firmě není prováděno přezkoumávání vlastního chování majitele,
- zaměstnanci jsou motivováni k výkonu práce, ale nejsou dostatečně motivováni k činnostem zlepšování firmy.

Tabulka 4.1 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1a

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematičnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
50 %	40 %	45 %	60 %	50 %	55 %	25 %	15 %	20 %	20 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

1b) Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

Ve firmě je zavedeno jednoduché uspořádání, které se dělí na sekretariát, ekonomický úsek, obchodní úsek a výrobu. Úkoly v jednotlivých úsecích jsou jasně stanoveny, řízeny a naplňovány tak, aby bylo dosahováno přidané hodnoty pro firmu. Za procesy jsou ve firmě považovány činnosti jednotlivých úseků, které na sebe navazují. Majitel i pracovníci, především z ekonomického a obchodního úseku, se potýkají s nedostatkem času, protože zastávají více funkcí.

Silné stránky

- jsou stanoveny úkoly jednotlivých úseků i pracovníků,
- činnosti ve firmě jsou řízeny a kontrolovány.

Oblasti pro zlepšování

- delegování více činnosti na jednoho pracovníka,
- nedostatečný proces měření a zlepšování klíčových výsledků firmy.

Tabulka 4.2 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1b

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
50 %	35 %	42,5 %	40 %	40 %	40 %	20 %	15 %	20 %	18,3 %	33,6 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

1c) Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti

Firma realizuje mnoho staveb a to jak veřejných, tak soukromých, mnohdy působí jako subdodavatel. Pro firmu je důležitá spolupráce a komunikace se zákazníky, neboť právě oni jsou konečným hodnotitelem prováděné stavby, proto je důležité poznat a pochopit potřeby zákazníků, aby byla stavba provedena dle jejich představ. V průběhu staveb jsou prováděny pravidelné kontroly, aby bylo zjištěno, zda jsou naplňovány cíle, které byly předem stanoveny. Se zákazníky, partnery a zástupci společnosti jedná především majitel firmy.

Silné stránky

- schůzky se zákazníky a partnery,
- stanovení společných cílů,
- budování partnerských vztahů.

Oblasti pro zlepšování

- nedostatečná informovanost zaměstnanců o partnerských vztazích.

Tabulka 4.3 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1c

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
50 %	40 %	45 %	45 %	40 %	42,5 %	20 %	10 %	15 %	15 %	34,2 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

1d) Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu excelence

Jak již bylo uvedeno u dílčího kritéria 1a ve firmě funguje otevřená komunikace mezi majitelem a všemi pracovníky. Majitel své zaměstnance motivuje k výkonu práce, tak aby zaměstnanci svým chováním a činnostmi naplňovali stanovené cíle firmy.

Silné stránky

- častý kontakt zaměstnanců s majitelem,
- otevřená komunikace,
- definování vize a cílů firmy.

Oblasti pro zlepšování

- nedostatečná motivace k účasti zaměstnanců na činnostech zlepšování,
- nedostatečná informovanost zaměstnanců.

Tabulka 4.4 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1d

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
45 %	35 %	40 %	50 %	40 %	45 %	25 %	15 %	20 %	20 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

1e) Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci

Firma sleduje vývoj na trhu a provádí potřebné změny, jedná se o změny jak ekonomického charakteru, tak technického – např. zavádění nové technologie. V současné době se jedná především o úsporná opatření a to v důsledku špatné situace ve stavebnictví, kdy je nedostatek stavebních zakázek.

Silné stránky

- zavedení nové technologie,
- minimalizace rizik při provádění změn.

Oblasti pro zlepšování

- pozdní a neúplná informovanost zaměstnanců, především dělníků, o změnách ve firmě,
- zavedené změny jsou měřitelné s časovým odstupem.

Tabulka 4.5 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1e

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
35 %	30 %	32,5 %	50 %	40 %	45 %	20 %	10 %	15 %	15 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 2 : Politika a strategie

Ve firmě MAKYTA není pevně stanovena a definována politika a strategie firmy. Firma si svou politiku a strategii zakládá na tom, aby naplňovala hodnoty,²⁴ které jsou její prioritou a aby měla své postavení na trhu i v budoucnu. Lze konstatovat, že firma sleduje vývoj současné situace v lokalitě, ve které působí a zaměřuje se na naplnění potřeb všech zainteresovaných stran, ale nezabývá se budoucností. Politika a strategie není ve firmě měřena, přezkoumávána, aktualizována a ani není založena na informacích z měření výkonností konkurenčních firem. U tohoto kritéria nejsou ve firmě dostupná data pro jednotlivá dílčí kritéria, z toho důvodu nebudou hodnocena a bodována.

²⁴ Základní hodnoty a vizí firmy jsem představila již v úvodu prvního kritéria.

Kritérium 3 : Lidé

Ve firmě MAKYTA pracují v současné době zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi, kteří tvoří kvalifikovaný, sehranný a odborně zdatný tým. Ve firmě nejsou kladeny žádné specifické požadavky na přijetí pracovníků. Jsou zaměstnáváni pracovníci na plný pracovní úvazek, mimo to je nabízena práce živnostníkům, a to dle potřeb a povahy dané zakázky. Lidské zdroje jsou ve firmě plánovány, tak aby byla plně vytižena kapacita. Při nedostatku zakázek je majitel donucen snížit stav pracovníků.

3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

Ve firmě nedochází k složitému plánování lidských zdrojů. Všichni pracovníci mají rovnocenné příležitosti. Nábor pracovníků je přizpůsoben potřebám firmy. Z důvodu malého počtu pracovníků není pro oblast lidských zdrojů vymezen personální úsek, o veškerých činnostech v oblasti lidských zdrojů rozhoduje majitel.

Silné stránky

- rovnocenné příležitosti všech pracovníků,
- práce v týmech, týká se především dělníků.

Oblasti pro zlepšování

- nedochází ke kariérnímu růst pracovníků,
- nedochází k měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 4.6 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3a

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
30 %	15 %	22,5 %	30 %	20 %	25 %	15 %	5 %	10 %	10 %	19,2 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány

Znalosti pracovníků jsou sice identifikovány a uplatňovány podle potřeb firmy, ale jejich vědomosti nejsou dále rozvíjeny. Pracovníci jsou proškolení pouze v zaměření k výkonu své práce. Pracovníkům se nedostává možnosti kariérního růstu.

Silné stránky

- vědomosti pracovníků jsou využívány k potřebám firmy.

Oblasti pro zlepšování

- nedochází k osobnímu učení se a rozvoji pracovníků.

Tabulka 4.7 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3b

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
30 %	20 %	25 %	25 %	20 %	22,5 %	15 %	10 %	15 %	13,3 %	
										20,3 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

3c) Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti

Zaměstnanci jsou pověřeni úkoly, které musí vykonat a nesou za ně odpovědnost. Za týmovou práci je pověřený hlavní vedoucí, v případě staveb to je stavbyvedoucí, který musí naplánovat a rozdělit činnosti, tak aby odpovídaly potřebám dané stavby.

Silné stránky

- motivování pracovníků k přebírání odpovědnosti,
- podporování týmové práce.

Oblasti pro zlepšování

- nedostatečné školení pracovníků v oblasti delegování různých činností, především u stavbyvedoucích.

Tabulka 4.8 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3c

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
40 %	35 %	37,5 %	40 %	30 %	35 %	15 %	10 %	15 %	13,3 %	28,6 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

3d) Lidé a organizace vedou dialog

Jak již bylo uvedeno u prvního kritéria a jeho dílčích kritérií, ve firmě je zavedená otevřená komunikace mezi majitelem a všemi pracovníky. Přesto všechno dochází k tomu, že se zaměstnanci pozdě doslýchají informace o stavu firmy. Jedná se především o výkonnost firmy apod.

Silné stránky

- častý kontakt majitele s pracovníky,
- funguje otevřená komunikace,
- vzájemné sdílení nejlepších praktik.

Oblasti pro zlepšování

- pracovníci mají nedostatečné informace o stavu a výkonnosti firmy,
- nejsou sdělovány názory pracovníků k firmě.

Tabulka 4.9 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3d

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
60 %	50 %	55 %	60 %	50 %	55 %	20 %	10 %	20 %	16,7 %	
										42,2 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

3e) Lidé jsou uznávání, odměňování a je o ně pečováno

Majitel si uvědomuje důležitost svých pracovníků, neboť právě jejich schopnosti a dovednosti přispívají k celkové efektivnosti a k cílům firmy. Jak již bylo uvedeno v druhé

kapitole této diplomové práce, systém odměňování je ve firmě založen na výsledcích práce jednotlivce (mzda za vykonanou práci) i celé firmy (roční odměny). Pracovníkům nejsou poskytovány žádné požitky neboli bonusy v podobě penzijního plánu, zdravotní péče apod.

Silné stránky

- roční odměny pracovníků,
- vytváření podmínek k výkonu práce.

Oblasti pro zlepšování

- nejsou poskytovány žádné příspěvky pracovníkům,
- pracovníci by jistě uvítali příspěvky na stravování, dopravu, penzijní připojištění apod.

Tabulka 4.10 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3e

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematičnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
60 %	50 %	55 %	60 %	40 %	50 %	30 %	15 %	25 %	23,3 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 4 : Partnerství a zdroje

Firma MAKYTA má řadu partnerů, se kterými spolupracuje za účelem řádného provedení stavby. Jedná se jak o dodavatele stavebního materiálu, tak o firmy, které provádí specializovanou činnost potřebnou k řádnému provedení staveb, např.: elektrikář, plynář, instalatér apod.

4a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy

Jak již bylo řečeno v úvodu tohoto kritéria, firma má řadu partnerů se kterými spolupracuje v rámci řádného provedení staveb. Firma má se svými partnery vybudovány dobré vztahy a díky vzájemné spolupráci se firmě daří zvyšovat výkonnost podniku a vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka. Firma se svými partnery vede otevřenou komunikaci, což umožňuje prověření vzájemné spokojenosti, zlepšení a upevnění partnerských vztahů.

Silné stránky

- dobré vztahy s partnery,
- otevřená komunikace,
- vytváření přidané hodnoty pro zákazníka.

Oblasti pro zlepšování

- neustále rozvíjet a vylepšovat vztahy s partnery jak současnými tak budoucími.

Tabulka 4.11 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4a

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
60 %	55 %	57,5 %	50 %	45 %	47,5 %	20 %	10 %	15 %	15 %	40 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

4b) Jsou řízeny finanční zdroje

S finančními zdroji je ve firmě nakládáno tak, jak dovoluje finanční situace, a to především tak, aby se firma nedostala do ztráty a byla schopna dostát svým závazkům v řádném termínu. Firmě se nedostávají velké možnosti pro rozvíjení a uplatňování finanční strategie a procesů tak, aby finanční zdroje byly využívány v souladu s celkovou politikou a strategií. Nejsou ani velké možnosti pro rozvíjení metod managementu u finančních zdrojů.

Silné stránky

- s finančními zdroji je nakládáno dle potřeb firmy a všech zainteresovaných stran.

Oblasti pro zlepšování

- firma nemá nastaven pevný systém řízení finančních zdrojů, ty jsou řízeny na základě současných potřeb firmy.

Tabulka 4.12 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4b

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
35 %	25 %	30 %	25 %	20 %	22,5 %	15 %	5 %	10 %	10 %	20,8 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

4c) Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály

Firma se stará a udržuje svůj majetek pro úspěšný chod firmy. Nákladní automobily a strojní technika musí být udržovány a opravovány včas, aby nedocházelo k častým poruchám či škodám a nedocházelo k prodlevám z důvodu nefunkčnosti techniky. Budovy, především servisní dílny a kanceláře, jsou udržovány k výkonu činnosti a jsou chráněny bezpečnostním systémem pro případ krádeže. Firma veškerý nakoupený stavební materiál využívá rovnou na stavbu, tím dochází k minimalizaci zásob na skladě. Jelikož v této oblasti podnikání dochází ke vzniku velkého množství odpadu, jako je např. suť, betony apod., firma se snaží tyto odpady minimalizovat a co v nejkratším časovém termínu recyklovat. Z důvodu nutnosti potřeby nákladních aut a strojů pro činnost firmy, dochází k zvýšené dopravě a tím dochází k znečištění životního prostředí. Firma se tyto negativní vlivy snaží minimalizovat.

Silné stránky

- budovy a stroje jsou udržovány a opravovány,
- používání bezpečnostních systému pro ochranu majetku,
- minimalizace držení zásob na skladě.

Oblasti pro zlepšování

- velké množství vzniklých odpadů,
- znečišťování životního prostředí.

Tabulka 4.13 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4c

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicčnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
50 %	40 %	45 %	45 %	40 %	42,5 %	15 %	5 %	10 %	10 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

4d) Jsou řízeny technologie

Stroje a technologie jsou nezbytnou součástí firmy. Firma sleduje vývoj nových technologií, které by napomohly k lepšímu a rychlejšímu provedení zakázky. Je zde ale velmi

malá pravděpodobnost, že budou v tomto odvětví využívány stroje, které by byly šetrné k životnímu prostředí díky úsporám energií, minimalizaci odpadu, emisí a recyklaci.

Silné stránky

- využívání existující technologie,
- firma sleduje vývoj nové technologie.

Oblasti pro zlepšování

- velké množství odpadů,
- velké množství spotřeby paliv.

Tabulka 4.14 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4d

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
50 %	40 %	45 %	40 %	30 %	35 %	15 %	10 %	15 %	13,3 %	
										31,1 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

4e) Jsou řízeny znalosti a informace

Ve firmě nejsou využívány informační technologie k podpoře interní komunikace a informačního managementu. Informace jsou pracovníkům sdělovány individuálně majitelem firmy, což má za následek, že se pracovníci často dozvídají pozdní a neúplné informace. Ve firmě není vytvářeno inovační a tvořivé myšlení v rámci využívání relevantních informací a znalostí. Veřejnosti jsou základní informace o činnosti firmy dostupné na internetových stránkách. Zákazníci a partneři se informace dozvídají v rámci komunikace s majitelem.

Silné stránky

- informace jsou řízeny a sdělovány majitelem.

Oblasti pro zlepšování

- pracovníci mají pozdní a neúplné informace o stavu firmy,
- nejsou využívány informační technologie.

Tabulka 4.15 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4e

NÁSTROJE A PROSTŘEDKY										CELKOVÝ PRŮMĚR
PŘÍSTUP			ROZŠÍŘENÍ			POSUZOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ				
Správnost	Integrace	Průměr	Implementace	Systematicnost	Průměr	Měření	Učení se	Zlepšování	Průměr	
45 %	40 %	42,5 %	30 %	35 %	32,5 %	20 %	10 %	15 %	15 %	

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 5 : Procesy

Ve firmě jsou definovány pouze klíčové procesy, které pokrývají přání zákazníků a potřeb všech zainteresovaných stran. Procesy a činnosti jsou založeny na získávání, plánování, zhotovení a předání zakázky a všech činnosti s tím související. Firma se zaměřuje především na to, aby byly stavby provedeny dle předpisů a představ zákazníků. Ve firmě se procesní změny provádí nepravidelně, využívají se většinou zaběhlé procesy, které se obměňují dle potřeb. Pro hodnocení dílčích kritérií nejsou ve firmě dostupné podklady, proto nebudou hodnoceny a bodovány.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Toto kritérium přináší firmě informace zpětné vazby, o tom jak jí vnímají zákazníci, zda jsou s firmou a její činnosti spokojeni a kde by uvítali změnu, dále vypovídají o její výkonnosti.

6a) Měřítka vnímání ze strany zákazníků

Ve firmě MAKYTA nebyly doposud prováděny žádné průzkumy zpětné vazby. Na základě toho jsem se rozhodla provést vlastní šetření. Jelikož převážnou část zákazníků firmy tvoří veřejné organizace nebo soukromé firmy, je patrné, že jsou zástupci těchto společností časově vytíženi, proto jsem se rozhodla zvolit pro sběr dat dotazníkovou metodu. Zákazník měl tudíž čas si dotazník v klidu přečíst a vyplnit. Nejprve jsem si sestavila dotazník, viz Příloha č. 3, který bude vypovídat o vnímání zákazníků a jejich spokojenosti s danou firmou,²⁵ v jehož úvodu jsem definovala cíl dotazníku. Jakmile jsem měla dotazník

²⁵ U dotazníků, které byly určeny pro zákazníky, byl uveden skutečný název firmy, aby nedocházelo k nedorozumění. V příloze č. 3, kde je dotazník zobrazen, je opět uveden fiktivní název firmy.

připravený, vybrala jsem na základě doporučení majitele okruh zákazníků, které jsem nejprve telefonicky oslovila a požádala, zda by byli ochotni dotazník vyplnit a následně jsem jim dotazník zaslala na emailovou adresu, kterou mi sdělili. Zákazníci měli týdenní lhůtu pro vyplnění dotazníků, po té bylo šetření ukončeno. Celkem bylo rozesláno 30 dotazníků, zpětně bylo doručeno 26 dotazníků. Index spokojenosti byl stanoven známkou 3, tj. průměr. Oblasti, u nichž byl index vyšší, jsou řazeny do oblasti pro zlepšování. Z dotazníkového šetření vyplývají níže uvedené silné stránky a oblasti pro zlepšování. U otázek, zda by zákazníci doporučili firmu i jiným a zda oni sami navštíví firmu i v budoucnu, byly sděleny kladné odpovědi. Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření, viz Příloha č. 4.

Silné stránky

- kvalita provedených prací,
- komunikace s vedením firmy,
- chování a vystupování pracovníků,
- řešení problémů vzniklých během prací na stavbě,
- spokojenost se zabezpečením staveniště,
- dodržování předpisů BOZP na staveništi,
- pořádek na staveništi,
- spokojenost s formální stránkou prováděných prací,
- rozsah služeb,
- informovanost o firmě, včetně propagace.

Oblasti pro zlepšování

- někteří zákazníci nebyli spokojeni s cenou zakázky, ale většina z nich hodnotí cenu jako přiměřenou,
- celkový časový průběh realizace zakázky by mohl být dle některých zákazníků kratší,
- rychlejší dodávky materiálu,
- zákazníci by uvítali rychlejší vyřízení případné reklamace.

Tabulka 4.16 Bodové hodnocení dílčího kritéria 6a

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
60 %	55 %	30 %	40 %	35 %	44 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

6b) Ukazatele výkonnosti

Firma měří výkonnost pouze na základě ocenění, která získává od svých zákazníků a partnerů. A to převážně tím, že zákazníci mají zájem o práci firmy.

Silné stránky

- opakované ucházení zákazníků o realizování staveb,
- pozvání od zákazníků na veletrhy, výstavy a různá společenská setkání,
- malý počet reklamací,
- dlouhodobá záruční lhůta.

Oblasti pro zlepšování

- eliminovat neshody produktu, aby se zákazník s důvěrou vracel a doporučil firmu i jiným subjektům,
- zahrnout firmu do více propagačních medií a přilákat tak nové zákazníky.

Tabulka 4.17 Bodové hodnocení dílčího kritéria 6b

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
60 %	50 %	30 %	35 %	35 %	42 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Toto kritérium přináší firmě informace zpětné vazby, o tom jak jí vnímají její zaměstnanci, jak jsou ve firmě spokojeni a jaké změny by uvítali.

7a) Měřítka vnímání zaměstnanci

Tak jak u zákazníků ani u zaměstnanců doposud nebyly prováděné žádné průzkumy zpětné vazby. Proto jsem se rozhodla provést i v této oblasti vlastní šetření. Pro hodnocení tohoto kritéria jsem použila opět dotazníkovou metodu. Dotazník směřující od firmy k zaměstnancům jsem sama vytvořila, viz Příloha č. 5. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak

zaměstnanci vnímají danou firmu a jak jsou spokojení s vedením, vykonávanou prací, komunikací, odměňováním apod. Toto šetření proběhlo v jeden den, kdy byli svoláni všichni pracovníci a byly jim rozděleny dotazníky k vyplnění. Pracovníci se sešli v plném počtu, tudíž jsem získala informace od všech pracovníků firmy, tj. 12 pracovníků. Index spokojenosti byl stanoven známkou 3, tj. průměr. Oblasti, u nichž byl index vyšší, jsou řazeny do oblasti pro zlepšování. Z dotazníkového šetření vyplývají níže uvedené silné stránky a oblasti pro zlepšování. Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření, viz Příloha č. 6.

Silné stránky

- spokojenost zaměstnanců s výkonem práce,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost úrovně komunikace s majitelem,
- spokojenost s rozmanitostí práce.

Oblasti pro zlepšování

- zaměstnanci nejsou spokojeni s informovaností o firmě,
- nejsou spokojeni s jistotou práce, v komentářích nejčastěji uváděli nejistotu práce v souvislosti se současnou situací, nedostatek zakázek,
- uvítali by vyšší mzdy a výhody firmy.

Tabulka 4.18 Bodové hodnocení dílčího kritéria 7a

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
60 %	55 %	35 %	40 %	45 %	47 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

7b) Ukazatele výkonnosti

Výkonnost zaměstnanců firmy je měřena především tím, jak rychle a bezchybně dokáže pracovník nebo tým pracovníků splnit přidělené úkoly, zhotovit stavby apod. Výkonnost pracovníků je hodnocena na základě systému odměňování, který je založen na výsledcích práce jednotlivce (mzda za vykonanou práci) i celé firmy (roční odměny). Pracovníkům nejsou poskytovány žádné bonusy či mzdy nad rámec výše uvedeného. Nejsou motivováni k podávání návrhu na změny, zlepšování a inovace firmy.

Silné stránky

- roční odměny pracovníků,
- otevřená komunikace.

Oblasti pro zlepšování

- nedostatečná motivace k podávání návrhu na zlepšování,
- nedostatečný systém měření výkonnosti pracovníků,
- pracovníkům nejsou poskytovány žádné bonusy nad rámec jejich mzdy.

Tabulka 4.19 Bodové hodnocení dílčího kritéria 7b

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
50 %	45 %	20 %	25 %	30 %	34 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 8 : Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium přináší firmě informace, o tom jak je vnímána společností. Jelikož se jedná o stavební firmu, dá se říci, že se svou činností podílí na rozvoji a modernizaci měst a obcí, např. výstavba dětských hřišť, chodníků, parkovišť apod.

8a) Měřítka vnímání společnosti

Firma se k vůči společnosti chová co nejzodpovědněji, dodržuje stanovené předpisy dané legislativou a zveřejňuje potřebné informace vztahující se k společnosti. Se stížnostmi a špatným chováním firmy se potýká pouze výjimečně a ojediněle. Image firmy samozřejmě působí na okolí a je pro firmu důležitá. Firma uplatňuje etické chování k vůči společnosti. Jak již bylo řečeno u dílčího kritéria 4c, firma je závislá na potřebě nákladních aut a strojů pro činnost firmy, tím dochází k zvýšené dopravě a k znečišťování životního prostředí. Firma se tyto negativní vlivy snaží minimalizovat. Zajímavostí je skutečnost, že majitel firmy je sportovcem a často se podílí a podporuje sportovní akce, což působí pro vnímání společnosti zvenčí velice pozitivně.

Silné stránky

- vykazování informací vztahujících se ke společnosti,
- etické chování,
- podpora sportovních akcí.

Oblasti pro zlepšování

- není zaveden systém, kterým by firma měřila jak je svou činností vnímána okolím,
- vzhledem k výkonu své činnosti vzniká velké množství odpadů,
- dochází k znečišťování životního prostředí.

Tabulka 4.20 Bodové hodnocení dílčího kritéria 8a

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
45 %	40 %	20 %	30 %	25 %	32 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

8b) Ukazatele výkonnosti

Jak již bylo řečeno v kritérium 8a, ve firmě není zaveden systém, díky kterému by firma měřila jak je svou činností vnímána okolím. Mezi hlavní ukazatele řadí média a úřady.

Silné stránky

- poskytuje zaměstnanost,
- spolupráce s úřady v rámci udělení různých povolení, např. zábor, stavba aj.

Oblasti pro zlepšování

- malé mediální pokrytí,
- firma doposud nezískala žádné významné ocenění.

Tabulka 4.21 Bodové hodnocení dílčího kritéria 8b

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
50 %	45 %	30 %	35 %	30 %	38 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

Kritérium 9 : Klíčové výsledky výkonnosti

Firma svou výkonnost poměřuje jak finančními, tak mimořádnými ukazateli. Cílem firmy je dlouhodobě dosahovat zisku, být prosperující a konkurenceschopnou firmou, která bude mít i v budoucnu své místo na trhu a dokáže tak uspokojovat všechny zainteresované strany.

9a) Klíčové výsledky výkonnosti

Firma působí na trhu v oblasti Zlínského regionu již 8 let, tím se dá konstatovat, že si své místo drží a neustále se snaží uspokojovat své zákazníky v nejvyšší možné míře. Svou výkonnost sleduje z hlediska finančních ukazatelů, dle výnosů, nákladů, zisku a stavu pohledávek. Hospodářský výsledek firmy byl blíže popsán v kapitole 2.5. S finančními prostředky je nakládáno takovým způsobem, aby byla firma schopna své závazky hradit v daném termínu. Situaci ale zhoršuje, fakt, že u mnoha odběratelů se firma potýká s platební neschopností. To přivádí firmu do situace, kdy očekává opožděnou úhradu od zákazníka, a nemá dostatek finančních prostředků, aby řádně a včas splácela své závazky vůči zaměstnancům a dodavatelům.

Silné stránky

- firma působí v dané lokalitě již řadu let,
- dlouhodobě dosahuje zisku.

Oblasti pro zlepšování

- ve firmě není zaveden systém, díky kterému by se firma dokázala měřit s konkurencí.

Tabulka 4.22 Bodové hodnocení dílčího kritéria 9a

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
60 %	50 %	45 %	35 %	40 %	46 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

9b) Klíčové ukazatele výkonnosti

Jak již bylo uvedeno výše, hlavním ukazatelem výkonnosti je hospodářský výsledek firmy, který vypovídá o tom, jak si firma v daném období vedla. Firma se nezabývá rozsahem inovací a hodnotou duševního vlastnictví. Budovy a stroje jsou udržovány a opravovány. Firma veškerý nakoupený stavební materiál využívá rovnou na stavbu, tím dochází k minimalizaci zásob na skladě. Ve firmě nejsou využívány informační technologie k podpoře interní komunikace a informačního managementu.

Silné stránky

- výkonnost je měřena především výši hospodářského výsledku,
- minimalizace zásob na skladě.

Oblasti pro zlepšování

- nejsou využívány informační technologie,
- nejsou sdíleny a využívány znalosti.

Tabulka 4.23 Bodové hodnocení dílčího kritéria 9b

VÝSLEDKY					CELKOVÝ PRŮMĚR
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Rozsah působnosti	
65 %	60 %	50 %	35 %	45 %	51 %

Zdroj: vlastní hodnocení.

4.2 Vyhodnocení kritérií a sumarizování bodů

V této části provedu výsledné hodnocení jednotlivých kritérií. A to tak, že do tabulky 4.24 a 4.25 zaznamenám procentuální hodnoty dílčích kritérií, které byly zjištěny v předchozí kapitole 4.1. Tyto hodnoty sečtu a následně vydělím počtem dílčích kritérií, tím získám procentuální body hlavních kritérií. Kritéria, která nebyla hodnocena, budou označena „NR“ jako nerelevantní.

Tabulka 4.24 Výsledné hodnocení skupiny „Nástroje a prostředky“

Kritérium 1 Vedení		Kritérium 2 Politika a strategie		Kritérium 3 Lidé		Kritérium 4 Partnerství a zdroje		Kritérium 5 Procesy	
Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%	Dílčí kritérium	%
1a	40	2a	NR	3a	19,2	4a	40	5a	NR
1b	33,6	2b	NR	3b	20,3	4b	20,8	5b	NR
1c	34,2	2c	NR	3c	28,6	4c	32,5	5c	NR
1d	35	2d	NR	3d	42,2	4d	31,1	5d	NR
1e	30,8			3e	42,8	4e	30	5e	NR
Celkem	173,6	Celkem	NR	Celkem	153,1	Celkem	154,4	Celkem	NR
:5		:4		:5		:5		:5	
Výsledné hodnocení	34,72	Výsledné hodnocení	NR	Výsledné hodnocení	30,62	Výsledné hodnocení	30,88	Výsledné hodnocení	NR

Zdroj: souhrn výsledků vlastního hodnocení.

Tabulka 4.25 Výsledné hodnocení skupiny „Výsledky“

Kritérium 6 Výsledky vzhledem k zákazníkům				Kritérium 7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům			
Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem	Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem
6a	44	x 0,75	33	7a	47	x 0,75	32,25
6b	42	x 0,25	10,5	7b	34	x 0,25	8,5
Výsledné hodnocení			43,5	Výsledné hodnocení			40,75
Kritérium 8 Výsledky vzhledem ke společnosti				Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti			
Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem	Dílčí kritérium	%	x váhy	% celkem
8a	32	x 0,25	8	9a	46	x 0,5	23
8b	38	x 0,75	28,5	9b	51	x 0,5	25,5
Výsledné hodnocení			36,5	Výsledné hodnocení			48,5

Zdroj: souhrn výsledků vlastního hodnocení.

Výše jsem sjednotila získané body jednotlivých kritéria a pomocí podílu jsem vypočetla procentuální body devíti základních kritérií. Tyto body nyní sumarizují do výsledné hodnoty, viz tabulka 4.26, do které přepíši výsledné procentuální hodnoty jednotlivých kritérií

a vynásobím předepsanými váhami²⁶ a tím získám body jednotlivých kritérií, tyto body sečtu a dostanu celkový počet bodů hodnocených kritérií.

Tabulka 4.26 Vypočet celkových bodů

Kritérium	Výsledné hodnocení (%)	x váha kritéria	Získané body
1. Vedení	34,72	x 1,0	34,72
2. Politika a strategie	NR	x 0,8	NR
3. Lidé	30,62	x 0,9	27,56
4. Partnerství a zdroje	30,88	x 0,9	27,79
5. Procesy	NR	x 1,4	NR
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům	43,5	x 2,0	87
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům	40,75	x 0,9	36,68
8. Výsledky vzhledem ke společnosti	36,5	x 0,6	21,9
9. Klíčové výsledky výkonnosti	48,5	x 1,5	72,75
Celkový počet získaných bodů			308,4

Zdroj: vlastní vyhodnocení.

4.3 Úroveň naplnění kritérií

V předchozí kapitole 4.2 jsem pomocí sumarizační tabulky zjistila výši bodů jednotlivých kritérií. Každé kritérium má přiřazeno maximální počet bodů, kterého může být dosaženo, viz obrázek 3.1. Úroveň naplnění jednotlivých kritérií získám dosazením do vzorce (3.1), viz kapitola 3.7, str. 37.²⁷ Pro ukázkou uvedu příklad výpočtu úrovně naplnění kritéria vedení.

Výpočet úrovně naplnění kritéria Vedení

$$\text{UNK}_{\text{vedení}} = \frac{\text{ZPB}_{\text{vedení}}}{\text{MPB}_{\text{vedení}}} \times 100 = \frac{34,72}{100} \times 100 = 34,72 [\%]$$

Zdroj: vlastní varianta výpočtu.

²⁶ Předepsané váhy jsou v souladu s obrázkem 3.1, funkcí maximálně možného bodového hodnocení každého z devíti základních kritérií.

²⁷ V kapitole 3.7, str. 37 jsou také vysvětleny symboly, které jsou ve vzorci užívány.

Stejným způsobem se postupuje i u dalších kritérií. Výsledky naplnění procentuální úrovně jednotlivých kritérií uvádí tabulka 4.27. Kritéria, která nebyla posuzována, nejsou ani hodnocena jsou označována NR jako nerelevantní.

Tabulka 4.27 Úroveň naplnění jednotlivých kritérií

Kritérium	Úroveň naplnění (%)
1. Vedení	34,72
2. Politika a strategie	NR
3. Lidé	30,62
4. Partnerství a zdroje	30,88
5. Procesy	NR
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům	43,5
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům	40,75
8. Výsledky vzhledem ke společnosti	36,5
9. Klíčové výsledky výkonnosti	48,5

Zdroj: vlastní vyhodnocení úrovně naplnění jednotlivých kritérií.

Celkovou úroveň naplnění excelence, tj. všech hodnocených kritérií, získám dosazením do vzorce (3.2), viz kapitole 3.7, str. 38.²⁸

Výpočet celkové úrovně naplnění excelence

$$UNK = \frac{308,4}{(1000-80-140)} \times 100 = \frac{308,4}{780} \times 100 = \mathbf{39,54 \text{ [\%]}}$$

Zdroj: vlastní varianta výpočtu.

Na základě zjištěných údajů mohu určit kritéria, na které je kladen důraz a kritéria kterým je věnována menší pozornost. Všem kritériím, která mají nižší hodnotu, než je celková úroveň naplnění excelence, budou podány návrhy a doporučení. Jako nejproblémovější se jeví kritéria politika a strategie a procesy, neboť pro ně není ve firmě dostatek důkazů a informací.

²⁸ V kapitole 3.7, str. 38 jsou také vysvětleny symboly, které jsou ve vzorci užívány.

4.4 Shrnutí

Z analytických údajů podle modelu excelence EFQM vyplývá, že firma naplňuje excelenci z 39,54 %. Nejvíce důležitá se pro firmu jeví kritéria skupiny „výsledky“. Kritéria ze skupiny „nástroje a prostředky“ jsou pro firmu také důležitá, ale je jim přidělována menší váha. To je způsobeno pravděpodobně tím, že je MAKYTA malá firma a některé dílčí kritéria jsou ve firmě využívána pouze okrajově. Kritéria politika a strategie, a procesy nebyly ve firmě z důvodu nedostatku informací hodnocena.

Klíčové výsledky výkonnosti jsou naplňovány ze 48,5 %. Hlavním cílem firmy je dlouhodobě dosahovat zisku, být prosperující a konkurenceschopnou firmou, která bude mít i v budoucnu své místo na trhu a dokáže tak uspokojovat všechny zainteresované strany. Proto není divu, že právě tomuto kritériu je věnována velká pozornost.

Kritérium vzhledem k zákazníkům je naplňováno ze 43,5 %. Spokojenost zákazníka je pro firmu nejdůležitější prioritou, proto je kladen velký důraz právě na zákazníky, neboť právě oni jsou konečným hodnotitelem prováděné stavby.

Kritérium vzhledem k zaměstnancům je naplňováno ze 40,75 %. Majitel si je vědom důležitosti svých zaměstnanců, pečuje o ně, jsou odměňováni a vytváří jim dobré pracovní podmínky. Slabou stránkou je nedostatečná informovanost zaměstnanců o výkonnosti firmy.

Kritérium výsledky vzhledem ke společnosti je naplňováno z 36,5 %. Firma se k vůči společnosti chová co nejzodpovědněji, dodržuje stanové předpisy dané legislativou a zveřejňuje potřebné informace vztahující se ke společnosti. Ve firmě není zaveden systém, díky kterému by firma měřila jak je svou činností vnímána okolím. Vzhledem k výkonu své činnosti produkuje velké množství odpadů a dochází k znečišťování životního prostředí. Firma se snaží tyto negativní vlivy minimalizovat.

Kritérium vedení je naplňována z 34,72 %. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že vedení představuje především majitel, který zastává ve firmě několik rolí a snaží se svými aktivitami a chováním rozvíjet hodnoty firmy. Spolupracuje se zákazníky a partnery a provádí potřebné změny ve firmě.

Kritérium Partnerství a zdroje je naplňováno z 30,88 %. Majitel má s partnery vybudovány dobré vztahy a vede s nimi dialog. Budovy a zařízení jsou udržovány, opravovány a chráněny bezpečnostním systémem. Finanční zdroje jsou řízeny, dle potřeb firmy. Nejsou uplatňovány informační technologie. Je málo pravděpodobné, že v tomto odvětví budou využívány stroje, které by byly šetrné k životnímu prostředí, a dosahovaly úspor energií, minimalizace odpadu apod.

Kritérium lidé je naplňováno z 30,62 %. Majitel vede otevřenou komunikaci s pracovníky, deleguje na ně pravomoci a odměňuje je za vykonanou práci. Malá pozornost je pak věnována plánováním lidských zdrojů a také kariérnímu růstu pracovníků. Slabou stránkou je nedostatečná informovanost zaměstnanců o výkonnosti firmy.

Všechna kritéria, která mají nižší hodnotu než je celková úroveň naplnění excelence tj. 39,54 % se jeví jako problémová a měla by jím být věnována zvýšená pozornost. Jako nejproblémovější se jeví kritéria politika a strategie a procesy, neboť pro ně není ve firmě dostatek důkazů a informací. Jako další problémovou oblastí je segment lidé, partnerství a zdroje, vedení a výsledky vzhledem ke společnosti. V následující kapitole podám firmě MAKYTA návrhy a doporučení právě výše uvedeným problémovým oblastem.

5 Návrhy a doporučení k existenčním a rozvojovým možnostem firmy

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením rozvojových možností firmy. V aplikační části byla provedena analýza firmy MAKYTA pomocí aplikace modelu excelence EFQM. Byly zhodnoceny jednotlivá kritéria, díky kterým se mi podařilo odhalit silné stránky firmy a oblasti ve kterých by mohlo nastat zlepšení. Na základě celkového vyhodnocení byla určena úroveň naplnění kritéria, která znázorňuje jeho důležitost.

Jako nejdůležitější se pro firmu jeví kritéria skupiny „výsledky“. To jen potvrzuje fakt, že se firma snaží svou činností uspokojovat všechny zainteresované strany, výsledky vnímání všech stran se jeví pro firmu důležitými a je jim věnována velká pozornost. Kritéria ze skupiny „nástroje a prostředky“ jsou pro firmu také velice důležitá, protože díky zlepšení těchto prostředků dochází ke zkvalitnění výsledků. Firma naplňuje úroveň excelence z 39,54 %. Dá se konstatovat, jelikož je MAKYTA malá firma, a ne všechna kritéria jsou ve firmě využívána, naplňuje značnou část.

Všetchna kritéria, která mají nižší hodnotu než je celková úroveň naplnění excelence tj. 39,54 % se jeví jako problémová a měla by jím být věnována zvýšená pozornost. Jako nejproblémovější se jeví kritéria politika a strategie a procesy, neboť o nich nejsou ve firmě dostatečné důkazy a informace. Jako další problémovou oblastí je segment lidé, partnerství a zdroje, vedení a výsledky vzhledem ke společnosti. V následující části podám firmě MAKYTA návrhy a doporučení právě k výše uvedeným problémovým oblastem.

5.1 Soubor návrhů pro konkrétní firmu

Pomocí analýzy byly odhaleny oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení. V následující části shrnu poznatky jednotlivých segmentů a na základě kterých uvedu návrhy pro firmu MAKYTA. Segmenty budou uspořádány postupně dle modelu excelence EFQM.

a) Segment vedení

Vůdčí osobností je ve firmě MAKYTA majitel, který zastává několik rolí. Plánuje a řídí činnost firmy, vede otevřenou komunikaci s pracovníky, deleguje úkoly, spolupracuje a komunikuje se zákazníky a partnery, provádí porady aj. Jako slabou oblastí se jeví především nedostatečná informovanost pracovníků o výkonnosti firmy, partnerských vztazích a změnách ve firmě. Pracovníci jsou nedostatečně motivováni na činnostech zlepšování. Na některé pracovníky je delegováno více úkolů, co může vést k nedostatku času a způsobit nekvalitní provedení práce a zvýšení stížností a reklamací. Na základě těchto poznatků navrhuji firmě zavést „Informační tabuli nebo nástěnku“ a program s názvem „Zlepšovák roku“.

Název návrhu: Zavedení informační tabule nebo nástěnky

Označení návrhu: V1

Cíl návrhu: Zlepšení informovanosti

Současná situace

Ve firmě je sice zavedená otevřená komunikace mezi majitelem a pracovníky, často ale dochází k situaci, kdy se pracovníci doslýchají pozdní a neúplné informace. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že jako pracovníci stavební firmy pracují v terénu a s majitelem komunikují krátce a převážně jen o věcech potřebných k výkonu. Majiteli se tak nedostává možnost mluvit ke všem pracovníkům najednou. Z toho důvodu dochází mnohdy ke komunikačnímu šumu.

Očekávané změny

Zlepšení a zvýšení informovanosti mezi majitelem a pracovníky. Informační tabule by sdělovala všechny potřebné informace o stavu firmy, o změnách ve firmě, stavu zakázek apod. Každý pracovník by měl možnost dozvědět se všechny potřebné informace a nedocházelo by tak ke komunikačnímu šumu.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Pořízení informační tabule nebo nástěnky není nijak finančně nákladné. Cena se pohybuje od 500,- Kč, záleží na typu tabule nebo nástěnky.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel nebo pověřený pracovník

Název návrhu: Zlepšovák roku

Označení návrhu: V2

Cíl návrhu: Zvýšení motivace pracovníků na činnostech zlepšování

Současná situace

Pracovníci jsou nedostatečně motivováni k podávání návrhu na změny, zlepšování a inovace firmy. Z důvodu špatné motivace se pracovníci vůbec do této činnosti nezapojují.

Očekávané změny

Program zlepšovák roku by měl zajistit zapojení pracovníků do činnosti změn a zlepšování firmy. Pracovníci by podávali své návrhy, díky kterým by byla učiněna opatření, které by firmě napomohly k úspoře, rozvoji apod. Pracovník, jehož návrh by byl vybrán a realizován, by byl odměněn. Odměna může mít finanční nebo nefinanční povahu. Jako motivující se zdá být např. poskytnutí různých poukazů, nebo vyslání na rekreaci apod.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Náklady by byly vynaloženy pouze na odměnění nejlepšího návrhu, který by byl ve firmě realizován. Dále by byly vynaloženy náklady na pracovníky, kteří by návrhy zpracovávali.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel nebo pověřený pracovník

b) Segment politika a strategie

Toto kritérium nebylo ve firmě pro nedostatek důkazů hodnoceno, neboť firma nemá pevně stanovenou a definovanou politiku a strategii. Svou politiku a strategii si zakládá především na naplňování hodnot, kterými jsou např. kvalitně provedená práce, spokojený zákazník, který se s důvěrou vrací, dobrá pověst firmy, spokojenost zaměstnanců ve firmě, trvalé úsilí o zlepšování výsledků aj. Slabou stránkou je, že se firma nezabývá budoucností. Politika a strategie není měřena, přezkoumávaná, aktualizována a ani není založena na

informacích z měření výkonností konkurenčních firem. Na základě těchto poznatků firmě navrhuji „Formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance“.

Název návrhu: Formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance

Označení návrhu: PS1

Cíl návrhu: Zvýšení jistoty a důvěryhodnosti firmy

Současná situace

Díky tomu, že firma nemá jasně formulovanou svou dlouhodobou či střednědobou strategickou vizi, mohu někteří zaměstnanci být v nejistotě s budoucí perspektivou svého zaměstnání.

Očekávané změny

Nastolením své strategické vize se stane zejména pro své zaměstnance více čitelným. Pokud z takové vize pocítí zaměstnanec větší jistotu a stabilitu svého pracovního místa, lze od něj očekávat větší loajalitu.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Majitel firmy má více možností, jakým způsobem by mohlo být toto opatření zavedeno a od toho se odvíjí také finanční náklady s tím spojené. Jednou z množností se nabízí zavedení software, kde by finanční náklady byly značné. Druhou z možností je písemně stanovit vizi firmy a v rámci hromadných porad kontrolovat, zda je stanovených plánů a vizí dosaženo. Já osobně doporučuji firmě druhou z možností, neboť jsou zde náklady o poznání nižší a firma si tak může nejprve levněji vyzkoušet toto opatření. Poté by mohla přistoupit k nákladnějším variantám.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

c) Segment lidé

Ve firmě MAKYTA pracují stálí zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi, kteří tvoří kvalifikovaný, sehranný a odborně zdatný tým. Lidské zdroje jsou plánovány především, dle

potřeb firmy. Pracovníci jsou motivováni a odměňováni. Systém odměňování je ve firmě založen na výsledcích práce jednotlivce (mzda za vykonanou práci) i celé firmy (roční odměny). Pracovníkům nejsou poskytovány žádné požitky neboli bonusy v podobě penzijního plánu, zdravotní péče apod. Jak již bylo řečeno u kritéria vedení, majitel a pracovníci vedou otevřenou komunikaci, ale přesto dochází k situaci, kdy se pracovníci doslýchají pozdní a neúplné informace. Návrhy k této oblasti byly uvedeny u kritéria vedení. Jako další slabou stránkou se jeví, že se pracovníkům nedostává možnost dalšího vzdělání a kariérního růstu. Nedochází k měření spokojenosti pracovníků. V této oblasti jsem se firmě rozhodla navrhnout „Poskytování bonusů pracovníkům firmy“ a „Měření spokojenosti pracovníků“.

Název návrhu: Poskytování bonusů pracovníkům firmy

Označení návrhu: L1

Cíl návrhu: Zvýšení motivace k práci

Současná situace

Lidské zdroje a motivace pracovníků je jednou ze základních složek úspěšného podniku. Proto by si měl každý zaměstnavatel uvědomit důležitost svých a zaměstnanců a věnovat jim zvýšenou pozornost. Ve firmě MAKYTA jsou pracovníci motivováni pouze na základě mzdy, kterou jsou odměňováni za provedenou práci. Nejsou jim poskytovány žádné bonusy, výhody nebo odměny. Proto bych doporučovala poskytovat pracovníkům bonusy, jako jsou např. příspěvky na penzijní pojištění, permanentky na různé sporty či příspěvek na rekreaci apod. To by přispělo k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajalitě.

Očekávané změny

Jak již bylo uvedeno výše, na základě tohoto opatření by se zvýšila spokojenost pracovníků, jejich loajalita a soudržnost k firmě.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Náklady by byly vynakládány na dané bonusy a příspěvky, záleží na zvoleném typu bonusů a výši, kterou by zaměstnavatel stanovil.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

Název návrhu: Měření spokojenosti pracovníků

Označení návrhu: L2

Cíl návrhu: Spokojenost pracovníků

Současná situace

Ve firmě doposud neprobíhalo žádné šetření spokojenosti pracovníků. Spokojenost či nespokojenost zaměstnance byla vždy řešena individuálně se zaměstnavatelem. Nebyly tudíž zjišťovány oblasti, ve kterých je nespokojenost zaměstnanců značná. Já jsem v rámci zpracování své diplomové práce provedla šetření spokojenosti zaměstnanců a následně jej vyhodnotila, vyhodnocení dotazníkového šetření viz Příloha č. 4.

Očekávaná situace

Spokojenost pracovníků vyjadřuje jejich vztah k firmě souhrnem pocitů, a to zda jsou uspokojovány jeho potřeby či nikoliv. Toto opatření by napomohlo majiteli více sledovat vnímání a potřeby pracovníků a jejich spokojenosti.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Náklady na provedení tohoto opatření by byly minimální. K provedení tohoto šetření stačí pouze dotazníková metoda.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

d) Segment partnerství a zdroje

Firma má řadu partnerů, se kterými spolupracuje v rámci řádného provedení staveb. Firma má se svými partnery vybudovány dobré vztahy a díky vzájemné spolupráci, se firmě daří zvyšovat výkonnost podniku a vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka. Ve firmě není nastaven pevný systém k řízení finančních zdrojů, ty jsou řízeny, dle potřeb firmy. Majetek je udržován a chráněn. Veškerý stavební materiál je využíván na stavbu, tím dochází k minimalizaci zásob na skladě. Jelikož se jedná o stavební firmu, která navíc provozuje autodopravu, dochází ke vzniku velkého množství odpadu, jako je např. suť, betony apod. a také ke spotřebě značného množství paliva a znečišťování ovzduší, firma se snaží tyto

negativní vlivy minimalizovat. Na základě těchto zjištění navrhuji firmě „Zavedení jakostních certifikátů z řad ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18001“.

Název návrhu: Zavedení certifikátů

Označení návrhu: PZ1

Cíl návrhu: Splnění jakostních norem a možnost ucházet se o větší zakázky

Současná situace

Jakožto stavební firma vzniká v rámci realizace značné množství odpadů a z důvodu provozování autodopravy dochází ke zvýšené spotřebě paliv a dochází tak ke znečišťování životního prostředí. To, že firma není držitelem žádných certifikátů, znamená, že je omezena při ucházení o větší veřejné zakázky. V současné době firma předkládá certifikaci pouze prostřednictvím subdodavatele. To však firmě přináší snížený efekt.

Očekávané změny

Jako držitel certifikátu systému řízení jakosti řady ISO 9000 či certifikátu řízení z hlediska ochrany životního prostředí řady ISO 14000 a OHSAS 18001 by firma v rámci veřejných zakázek snáze naplňovala tzv. technické kvalifikační předpoklady environmentálního systému, by se mohla ucházet o větší zakázky, které tyto potřebné doklady požadují.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Zavedení tohoto opatření je finančně nákladné, ale efektivní. Prvotní náklady na pořízení certifikátu norem ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18001 se pohybují cca kolem 120.000,- Kč. V následujících letech firma zaplatí za certifikaci cca 20.000,- Kč. Zavedení certifikátů je finančně nákladné. Firmě bych doporučovala vyřídit dotaci, která podporuje zřízení ISO norem pro malé firmy.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

e) Segment procesy

Toto kritérium nebylo ve firmě hodnoceno, neboť firma má definovány pouze klíčové procesy, které pokrývají přání zákazníků a potřeby všech zainteresovaných stran. Procesy a činnosti jsou založeny na získávání, plánování, zhotovení a předání zakázky a všech činnosti s tím související. Firma se zaměřuje především na to, aby byly stavby provedeny dle předpisů a představ zákazníků. Ve firmě se procesní změny provádí nepravidelně, využívají se většinou zaběhlé procesy, které se obměňují dle potřeb. V této oblasti firmě navrhuji „Rozšíření pracovních činností“, „Spolupráci s projektanty“ a „Neustálé sledování technologických procesů a postupů“.

Název návrhu: Rozšíření pracovních činností

Označení návrhu: P1

Cíl návrhu: Více pracovních příležitostí

Současná situace

Činnosti, které firma provádí, jsou sezónního charakteru a v zimním období se firma potýká s nedostatkem práce. To se snaží pokrýt poskytováním služeb zimní údržby. Ani to však nepřináší firmě jistotu práce pro zimní období.

Očekávané změny

Firma zaměstnává kromě dělníků, řidičů aj. také opraváře, a díky tomu se ji naskytuje možnost rozšíření pracovních činností. Mezi nově zařazené činnosti by patřily opravy nákladních automobilů, svářečské práce, práce se dřevem aj. Dále by firma do okruhu svých činností mohla zařadit rozvoz materiálů jak nákladními tak užitkovými vozy, půjčení drobné mechanizace apod.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Jelikož firma již zaměstnává pracovníky, kteří mají oprávnění provádět výše uvedené činnosti, nebylo by pro ni nákladné zavedení a rozšíření okruhu poskytovaných prací.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

Název návrhu: Spolupráce s projektanty

Označení návrhu: P2

Cíl návrhu: Více zakázek

Současná situace

Firma se v současné době potýká s nedostatkem zakázek a to i v době sezóny. Jelikož sama nerealizuje projekty ke stavbám, přichází s projekty přímo investoři.

Očekávané změny

Ve spolupráci s projektanty anebo s firmami, které projekty realizují, by firma rozšířila své portfolio produktů i o projekční práce, čímž by se zvýšily možnosti k získání stavebních zakázek. Mimo to, že by měla větší přehled o stavbách, které se mají provádět, by přicházela více do kontaktu se zákazníky.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

V současné chvíli nelze výši nákladů na zavedení tohoto opatření přesně určit, neboť záleží, jakou variantu majitel zvolí. Může se např. rozhodnout, že zaměstná pracovníka na pozici „Projektant“, tudíž by byly projekty zpracovány přímo ve firmě a náklady by byly vynaloženy na mzdu pracovníka. Nebo se může majitel rozhodnout uzavřít smluvní vztah (např. smlouva o obchodní spolupráci) s projektantem nebo s firmou, která projekty provádí. Výše nákladů je pak odvozena, dle zvoleného typu možnosti a stanovených podmínek.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

Název návrhu: Neustálé sledování technologický procesů a postupů

Označení návrhu: P3

Cíl návrhu: Zlepšit výkonnost podniku

Současná situace

V každé firmě je nutné sledovat procesy, které firma provádí. Pro danou firmu je nejdůležitějším procesem technologický postup.

Očekávané změny

Neustále rozvíjet a zdokonalovat technologické postupy a tím zvýšit kvalitu provedených staveb.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Toto opatření na zavedení není nijak finančně náročné. Náklady jsou především vynakládány na nové technologie. Toto opatření je náročné především z časového a organizačního hlediska.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel a všichni pracovníci firmy

f) Výsledky vzhledem k zákazníkům

Spokojenost zákazníka je pro firmu jednou nejdůležitější prioritou, proto je kladen velký důraz právě na zákazníky, neboť právě oni jsou konečným hodnotitelem prováděné stavby. Zákazníci se mohou o firmě dovědět na základě různých doporučení, propagace firmy v místních denících, novinách a také prostřednictvím webových stránek firmy. Firmě bych doporučila, aby i nadále věnovala zvýšenou pozornost právě zákazníkům a neustále rozvíjela svůj potenciál. Dále firmě navrhuji vytvoření databáze zákazníků.

Název návrhu: Vytvoření databáze zákazníků

Označení návrhu: VZ1

Cíl návrhu: Zvýšení přehledů stálých zákazníků

Současná situace

Firma v současné době zaznamenává seznam svých zákazníků, dle smluv a objednávek. Nevede ale žádnou databázi stálých zákazníků a provedených staveb.

Očekávané změny

Firma by vedla databázi stálých zákazníků a staveb, které se pro ně realizovaly. Stálý zákazník je ten, který si u firmy MAKYTA objednal dvě a více zakázek.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Toto opatření na zavedení není nijak finančně náročné. Náklady jsou především vynakládány na zaměstnance, který by databázi vedl.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel nebo pověřený pracovník

g) Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Toto kritérium se vztahuje ke kritériu lidé jako pracovníci firmy, kteří jsou důležitou součástí každé firmy a měla by jim být věnována pozornost, měli by být motivováni k výkonu práce a patřičně odměňováni. Jak již bylo uvedeno, ve firmě MAKYTA pracují stálí zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi, kteří tvoří kvalifikovaný, sehranný a odborně zdatný tým. Za vykonanou práci jsou odměňováni ve výši své mzdy, nejsou jim poskytovány žádné požitky neboli bonusy v podobě penzijního plánu, zdravotní péče apod. Slabou stránkou se jeví především nedostatečná informovanost pracovníků o stavu firmy. Návrhy a doporučení k této oblasti byly již uvedeny v rámci předchozích kritérií.

h) Výsledky vzhledem ke společnosti

Firma se k vůči společnosti chová co nejzodpovědněji, dodržuje stanové předpisy dané legislativou a zveřejňuje potřebné informace vztahující se k společnosti. Slabou stránkou je skutečnost, že v odvětví stavebnictví dochází ke vzniku velkého množství odpadů, zvýšené nákladní dopravě, co má za následek znečištění životního prostředí. K tomu to negativnímu vlivu se vztahuje opatření, které jsem navrhla u kritéria partnerství a zdroje „Zavedení jakostních certifikátů“, dále firmě navrhuji zavést „Etický kodex“.

Název návrhu: Etický kodex

Označení návrhu: VS

Cíl návrhu: Rozvoj podniku díky dodržování etického chování

Současná situace

Ve firmě jsou dodržovány předpisy dané legislativou. I když se jedná o malou firmu, doporučuji zavést etický kodex, neboť v dnešní době by měly firmy, majitel i pracovníci být vychováni ke kultuře, dodržování principů, předpisů a podnikatelské etiky.

Očekávané změny

Zavedení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování, a pomáhá zlepšovat vnitřní a vnější prostředí firmy. Díky tomu se firma stává solidnější, důvěryhodnější, konkurenceschopnější a dostává možnost dalšího rozvoje.

Finanční náklady spojené se zavedením opatření

Finanční náklady na zavedení tohoto opatření jsou minimální. Ale je potřeba dostatek času na realizaci a seznámení s ním se všemi pracovníky.

Zodpovědná osoba za realizaci: Majitel

i) Klíčové výsledky výkonnosti

Na toto kritérium je kladen největší důraz, neboť právě výsledky výkonnosti firmy ovlivňují její chod a rozvojové možnosti. Jsou zde promítnuta všechna předchozí kritéria, a čím lépe jsou tato kritéria řízena a vedena, tím lepšího výsledky firma dosahuje.

5.2 Doporučení priorit k realizaci návrhů

V předchozí kapitole 5.1 jsem firmě MAKYTA podala několik návrhů k oblastem, ve kterých by mělo dle výsledku provedené analýzy nastat zlepšení. Tyto návrhy doporučuji zavádět postupně. Nejprve by se firma měla zaměřit především na oblasti, které se zdají být nejproblémovější. Jelikož velkým problémem firmy je sezónnost prací a převážně v zimním období dochází k útlumu zakázek, doporučuji rozšíření pracovních činností, co by přispělo zvýšení pracovních příležitosti i v zimním období. Jako nezbytné považují neustále sledování technologických procesů a postupů. Pracovníci firmy se často dozvídají pozdní a neúplné informace - doporučuji zavést v nejbližší možné době informační tabuli nebo nástěnku.

V období jednoho roku firmě doporučuji vyřídit jakostní certifikáty z řad ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18001, neboť jsou v získávání zakázek stále více preferovány firmy, které jsou držiteli výše uvedených certifikátů a mají tak vyšší šance. V současné době firma předkládá certifikaci pouze prostřednictvím subdodavatele. To jí však přináší snížený efekt. Dále firmě doporučuji vytvořit databázi zákazníků a uzavřít spolupráci s projektanty, protože v dnešní době nastává boj skoro o každou zakázku.

V období dvou let firmě doporučuji formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance, poskytovat bonusy pracovníkům např. penzijní připojištění, zavést etický kodex a program zlepšovák roku. Jednou za dva roky doporučuji měřit spokojenost zaměstnanců.

5.3 Shrnutí

Firmě MAKYTA jsem doporučila několik návrhů, jejíž realizace by měla přispět k zvýšení její výkonnosti a dalšímu rozvoji. Přehled návrhů uvádím v tabulce 5.1, která zobrazuje označení, název a cíl návrhu.

Tabulka 5.1 Přehled návrhů

Označení návrhu	Název návrhu	Cíl návrhu
V1	Zavedení informační tabule nebo nástěnky	Zlepšení informovanosti
V2	Zlepšovák roku	Zvýšení motivace pracovníků na činnostech zlepšování
PS1	Formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance	Zvýšení jistoty a důvěryhodnosti firmy
L1	Poskytování bonusů pracovníkům firmy	Zvýšení motivace k práci
L2	Měření spokojenosti pracovníků	Spokojenost pracovníků
PZ1	Zavedení certifikátů	Splnění jakostních norem a možnost ucházet se o větší zakázky
P1	Rozšíření pracovních činností	Více pracovních příležitostí
P2	Spolupráce s projektanty	Více zakázek
P3	Neustálé sledování technologický procesů a postupů	Zlepšit výkonnost podniku
VZ1	Vytvoření databáze zákazníků	Zvýšení přehledů stálých zákazníků
VS1	Etický kodex	Rozvoj podniku díky dodržování etického chování

Zdroj: vlastní návrhy na základě provedené analýzy.

Návrhy doporučuji zavádět postupně a upřednostnit především ty, které v současné době přinesou firmě nejvyšší užitek a přispějí tak k jejímu dalšímu rozvoji.

Jako prioritní doporučuji:

- rozšíření pracovních činností,
- neustálé sledování technologický procesů a postupů,
- zavedení informační tabule nebo nástěnky.

V období jednoho roku doporučuji:

- zavést jakostní certifikáty,
- spolupráci s projektanty,
- vytvořit databázi zákazníků.

V období dvou let doporučuji:

- formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance,
- poskytnutí bonusů pro zaměstnance,
- zavést etický kodex,
- zavést program zlepšovák roku,
- jednou za dva roky měřit spokojenost zaměstnanců.

6 Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo posouzení existenčních a rozvojových možností konkrétní firmy.

Cílem stanoveným v úvodu diplomové práce bylo prověření životaschopnosti konkrétní firmy podle vybraných expertních metod. Na základě aplikace těchto metod byly identifikovány silné stránky firmy a vymezeny oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení. Zásadním výstupem analýzy jsou jednotlivé návrhy a doporučení vedoucí k dalšímu možnému rozvoji.

Analýze byla podrobena malá stavební firma, která se zaměřuje především na zemní práce a povrchové úpravy (např. výstavba komunikací, inženýrských sítí, hrazení bystřin aj.). Jak je všeobecně známo, je při realizaci staveb důležité především dobře naplánovat technologický postup a dostatečně spolupracovat a komunikovat se zákazníkem, neboť právě ten je konečným hodnotitelem prováděné stavby. Proto je důležité plně poznat a uspokojit zákaznickovy potřeby a představy.

V teoretické části jsem představila několik metod, které se zabývají problematikou životaschopnosti a růstu firmy. Po jejich důkladném zhodnocení jsem nakonec jako stěžejní metodu následného zkoumání zvolila model excelence EFQM. Výhodou tohoto modelu je, že podrobně hodnotí jednotlivé oblasti firmy, je založen na faktech a pomáhá odhalit slabá místa firmy. Model excelence EFQM rovněž určuje jak využít silné stránky podniku, čímž dopomáhá ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. S ohledem na tyto uvedené výhody a přednosti byl proto model excelence EFQM vybrán jako nejvhodnější pro řešení této diplomové práce. Součástí třetí kapitoly je proto uveden podrobný postup jeho aplikace.

V analytické části jsem nejprve zhodnotila jednotlivá kritéria modelu excelence EFQM tak, jak jsou ve firmě naplňována. Hodnocení probíhalo na základě různých šetření a průzkumů, poté byly definovány silné stránky firmy a oblasti pro zlepšování. Jednotlivá kritéria byla obodována a pak celkově vyhodnocena. Po vyhodnocení jsem určila úroveň naplnění kritérií a tím se vykristalizovala ta, která jsou pro firmu nejdůležitější. Kritéria politika a strategie a procesy nebyly z důvodu nedostatku informací ve firmě hodnocena.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že firma naplňuje excelenci z 39,54 %. Nejvíce důležitá se pro firmu jeví kritéria skupiny „výsledky“. Kritéria ze skupiny „nástroje a prostředky“ jsou pro firmu také důležitá, ale je jim přidělována menší váha. To je způsobeno pravděpodobně tím, že MAKYTA je malá firma a některá dílčí kritéria jsou ve firmě využívána pouze okrajově.

V páté kapitole jsem shrnula celkové hodnocení a v oblastech, ve kterých by mohlo nastat zlepšení, jsem firmě navrhla a doporučila opatření, díky kterým by se mohla zdokonalovat a rozvíjet. Jako nejslabší stránkou je fakt, že se svým portfoliem produktů je firma omezována sezonností prací, kdy se v zimním období potýká s nedostatkem práce, neboť většina stavebních zakázek je právě v tomto období z důvodu nevhodných klimatických podmínek pozastavena či utlumena. Firmě jsem proto navrhla rozšíření poskytovaných činností, které lze provádět právě v zimním období i mimo něj, např. opravy nákladních automobilů, svářečské práce, práce se dřevem aj. Jako další doporučení, vedoucí k tomu, aby firma získala více zakázek, jsem navrhla zavedení užší spolupráce s autorizovanými projektanty a certifikaci systému jakosti ISO.

Jako slabou stránkou se ve firmě ukazuje nedostatečná informovanost zaměstnanců, Na základě toho zjištění jsem firmě navrhla instalovat informační tabuli či nástěnku, která by napomohla ke zlepšení informovanosti všech zaměstnanců. Lidské zdroje jsou pro firmu důležité, a proto by se měl každý zaměstnanec cítit ve firmě spokojen. Jako motivační prvek doporučuji zavést poskytování různých bonusů, např. penzijního připojištění. Dále doporučuji měřit spokojenost zaměstnanců a zavést program zlepšovák roku. Tento program by měl motivovat zaměstnance k předkládání návrhů na zlepšení firmy.

Ve firmě není pevně stanovena žádná ucelenější strategie. Z toho důvodu navrhuji formulovat jasnou strategickou vizi firmy a seznámit s ní zaměstnance. To by přispělo ke zvýšení jistoty zaměstnanců a důvěryhodnosti firmy. Jako doplňující opatření rovněž navrhuji zavést etický kodex, vytvořit databázi zákazníků a neustále sledovat technologické postupy.

Závěrem si dovoluji vyslovit přání, aby tato diplomová práce byla pro firmu MAKYTA přínosem. Věřím, že pokud firma využije návrhy, které jsem jí doporučila, mohla by se tak nastartovat k růstu. Firmě MAKYTA přeji do budoucna neustálý rozvoj, zvyšování konkurenceschopnosti na trhu, ziskovost, kvalitní zaměstnance a spokojené zákazníky.

Seznam použité literatury

Knihy

- 1 BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- 2 DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 80-247-2149-1.
- 3 EVROPSÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Hodnocení pro excellenci. Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. Přel. I. Petrášová. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 54 s. ISBN 80-02-01580-0.
- 4 EVROPSÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Model Excellence EFQM*. Přel. I. Petrášová. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8.
- 5 HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- 6 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- 7 KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 8 MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
- 9 MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6.
- 10 MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma – manuál podnikatelského vedení*. 1. vyd. Jilešovice: František MAJ, 2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.

- 11 NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- 12 PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- 13 POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- 14 SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 15 UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- 16 VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické publikace

- 17 BUSINESS CENTER. *Živnostenský zákon* [online]. [cit. 2011-01-14]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.
- 18 ČASOPIS STAVEBNICTVÍ. *Stavební firmy a situace na trhu* [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://titul.zeen.cz/1S4cf6466217728908.cde>>.
- 19 ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model excellence EFQM* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>.
- 20 MICHEK, S. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání – Model Excellence EFQM* [online]. [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/921/model-excelence-efqm.html>>.

Firemní dokumenty

- 21 Interní zdroje konkrétní firmy.
- 22 Prezentace konkrétní firmy.

Seznam zkratk

ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EQA	Evropská cena za jakost
EU	Evropská unie
HV	hospodářský výsledek
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MAKYTA	fiktivní název řešení firmy
TQM	Management jakosti – Total Quality Management

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Model excellence EFQM.....	20
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Bodové hodnocení dílčích kritérií ve skupině „Nástroje a prostředky“.....	35
Tabulka 3.2 Bodové hodnocení dílčích kritérií ve skupině „Výsledky“.....	35
Tabulka 3.3 Výsledné hodnocení skupiny „Nástroje a prostředky“.....	36
Tabulka 3.4 Výsledné hodnocení skupiny „Výsledky“.....	36
Tabulka 3.5 Vypočet celkových bodů.....	37
Tabulka 4.1 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1a.....	41
Tabulka 4.2 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1b.....	42
Tabulka 4.3 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1c.....	43
Tabulka 4.4 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1d.....	43
Tabulka 4.5 Bodové hodnocení dílčího kritéria 1e.....	44
Tabulka 4.6 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3a.....	45
Tabulka 4.7 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3b.....	46
Tabulka 4.8 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3c.....	47
Tabulka 4.9 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3d.....	47
Tabulka 4.10 Bodové hodnocení dílčího kritéria 3e.....	48
Tabulka 4.11 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4a.....	49
Tabulka 4.12 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4b.....	49
Tabulka 4.13 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4c.....	50
Tabulka 4.14 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4d.....	51
Tabulka 4.15 Bodové hodnocení dílčího kritéria 4e.....	52
Tabulka 4.16 Bodové hodnocení dílčího kritéria 6a.....	53
Tabulka 4.17 Bodové hodnocení dílčího kritéria 6b.....	54
Tabulka 4.18 Bodové hodnocení dílčího kritéria 7a.....	55
Tabulka 4.19 Bodové hodnocení dílčího kritéria 7b.....	56
Tabulka 4.20 Bodové hodnocení dílčího kritéria 8a.....	57
Tabulka 4.21 Bodové hodnocení dílčího kritéria 8b.....	57

Tabulka 4.22 Bodové hodnocení dílčího kritéria 9a.....	58
Tabulka 4.23 Bodové hodnocení dílčího kritéria 9b.....	59
Tabulka 4.24 Výsledné hodnocení skupiny „Nástroje a prostředky“.....	60
Tabulka 4.25 Výsledné hodnocení skupiny „Výsledky“.....	60
Tabulka 4.26 Vypočet celkových bodů.....	61
Tabulka 4.27 Úroveň naplnění jednotlivých kritérií.....	62
Tabulka 5.1 Přehled návrhů.....	77

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

.....
Bc. Markéta Kotrlová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Horní Jasenka 207, 755 01 Vsetín

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník – Hospodářský výsledek firmy

Příloha č. 2 Matice bodového hodnocení typu RADAR

Příloha č. 3 Dotazník pro zákazníky firmy MAKYTA

Příloha č. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření – Vnímání zákazníků

Příloha č. 5 Dotazník pro zaměstnance firmy MAKYTA

Příloha č. 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření – Vnímání zaměstnanců